

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Aline Höpner

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO EM REDES HOTELEIRAS

Porto Alegre
2008

Aline Höpner

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE DE VIDA NO
TRABALHO EM REDES HOTELEIRAS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini

Porto Alegre

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H797p Höpner, Aline.

Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras / Aline Höpner. – 2008.

332 f. ; il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Valmíria Carolina Piccinini.

1. Administração de recursos humanos – Políticas. 2. Gestão de pessoas – Condições de trabalho. 3. Qualidade de vida no trabalho – Redes hoteleiras. I. Título.

CDU 658.3

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio incondicional em todos os momentos. Vocês são minha fonte de inspiração e meu maior orgulho.

Ao meu irmão amado pelo apoio, incentivo e bom humor em todos os momentos. A sua presença foi fundamental nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Na trajetória percorrida para a realização deste trabalho, muitas pessoas participaram de forma marcante, tornando-se merecedoras de reconhecimento e gratidão. Assim, quero registrar o meu agradecimento aqueles que por sua posição, por sua presença, por uma palavra, pelo incentivo ou um abraço amigo, tornaram possível a realização deste trabalho:

A minha orientadora, Professora Dra. Valmiria Carolina Piccinini, a “Val”, por sua dedicação e incentivo durante toda a realização deste trabalho, sua amizade e compreensão foram fundamentais nesta caminhada. Val, aprendi muito contigo, teu ensinamento e amizade me permitiram crescer não só como profissional, mas também como pessoa. O que aprendi nestes dois anos de orientação e amizade certamente levarei para o resto da vida. Muito obrigada!;

Aos membros da banca, Profa. Dra. Ângela B. S. Garay, Profa. Dra. Silvia Generali da Costa e Profa. Dra. Suzana Rosa Tolfo pelas sugestões enriquecedoras;

A Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira pelos ensinamentos e maravilhosa oportunidade de aprendizagem. Suas palavras sempre foram fonte de conforto e inspiração.

A Profa. Neusa Rolita Cavedon pela amizade e alegria com que acompanhou a nossa turma.

Aos demais professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul- PPGA/UFRGS o meu sincero agradecimento, vocês foram muito importante para minha formação.

Agradeço Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela bolsa de estudos. Graças ao financiamento desta instituição pude realizar o curso de Mestrado Acadêmico com dedicação exclusiva à universidade.

Aos amigos maravilhosos que passaram a fazer parte da minha vida ao longo desta caminhada: Ana Beatriz, Andrea, Cristiano, Francielle, Leonardo Tonon, Luciana, Nilson, Sidinei, Vanessa. Obrigado pela amizade, pelo companheirismo, pelas risadas e ombro amigo. Sem vocês não teria chegado até aqui. A todos o meu eterno carinho.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, agradeço por cada momento que passamos juntos, por cada palavra de afeto, incentivo e pelos “puxões de orelha”. Foram

vocês que permitiram que este sonho se tornasse realidade. Gostaria de nomear, em especial, os amigos Loni Rogotti (e família), Maikon, Alexandre, Claudiane, Maria Luisa, Shirlei e Anna Cristina.

Por fim agradeço as organizações participantes deste estudo pela oportunidade e confiança. Por questões de confidencialidade garantida às mesmas não irei nomeá-las, mas registro o meu carinho por seus representantes e funcionários que sempre se mostram receptivos e dispostos a contribuir na construção deste trabalho.

A gente pode morar numa casa mais ou menos, numa rua mais ou menos, numa cidade mais ou menos, e até ter um governo mais ou menos. A gente pode dormir numa cama mais ou menos, comer um feijão mais ou menos, ter um transporte mais ou menos, e até ser obrigado a acreditar mais ou menos no futuro.

A gente pode olhar em volta e sentir que tudo está mais ou menos...TUDO BEM!

O que a gente não pode mesmo, nunca, de jeito nenhum...é amar mais ou menos, sonhar mais ou menos, ser amigo mais ou menos, namorar mais ou menos, ter fé mais ou menos, e acreditar mais ou menos.

Senão a gente corre o risco de se tornar uma pessoa mais ou menos.

Francisco Candido Xavier

RESUMO

Na década de 1990 o setor hoteleiro brasileiro experimentou um desenvolvimento mais acentuado com a abertura do mercado e a crescente competitividade imposta pela entrada de novas redes. A cobrança por qualidade e diferenciação de produtos e serviços passou a ser um dos determinantes da sobrevivência de muitos empreendimentos, especialmente os localizados em grandes centros voltados ao público de negócios. Neste contexto, a prestação de serviços e, a conseqüente o papel das pessoas nas organizações se mostrou cada vez valorizada. Assim, compreender como estão estruturadas as políticas de recursos humanos de redes nacionais e internacionais de hotéis instalados no Brasil, bem como as possíveis diferenças existentes entre eles foi o ponto de partida da reflexão desta dissertação que teve por objetivo verificar o reflexo destas políticas na qualidade de vida no trabalho dos que atuam no setor. Se mostrou relevante identificar o perfil destes trabalhadores dada a demanda por trabalhadores qualificados neste setor segundo a literatura. Para cumprir tais objetivos, foram realizados três estudos de caso, sendo o primeiro em uma rede de origem internacional – “A”- e duas de origem nacional - “B”e “C” -. Foram coletadas informações por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionários. As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora com gerentes de recursos humanos das três redes e funcionários em cargos de chefia, como também aplicados questionário a 42 funcionários em nível de chefias e a 165 funcionários que ocupavam diversos cargos em nível operacional, totalizando 207 questionários respondidos. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva utilizando o software SPSS, enquanto as informações provenientes das entrevistas foram analisadas com a técnica de análise interpretativa. As técnicas de análise quali-quantitativa permitiram compreender a relevância das políticas de recursos humanos, os princípios que as regem e seu reflexo na qualidade de vida dos trabalhadores do setor. Os resultados mostram que a preocupação de todas as redes é com a rotatividade e falta de mão de obra qualificada. Os trabalhadores ressentem-se de um trabalho que não permite compatibilizar trabalho e lazer e pelos baixos salários pagos no setor. As redes apresentam políticas distintas no que concerne a gestão de pessoas, sendo a internacional a que apresentou políticas mais estruturadas e voltadas à melhor qualidade de vida no trabalho, sem que, no entanto estas práticas de QVT ocorressem em todas as unidades e fossem voltadas necessariamente ao bem estar dos funcionários. Os funcionários desta rede foram os que avaliaram melhor todas dimensões de QVT pesquisadas. As redes nacionais B e C mostraram que ainda têm um longo caminho a trilhar no que tange a adoção de políticas e práticas de recursos humanos uniformes para a rede e que valorizem os seus recursos humanos permitindo a estes sentirem-se satisfeitos em seu local de trabalho, visto que as práticas adotadas parecem não estar atendendo aos anseios dos funcionários, dada a avaliação negativa de número expressivo de respondentes para a maioria das dimensões analisadas na pesquisa.

Palavras-chave: Segmento Hoteleiro, Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

In the decade of 1990 the Brazilian hotel sector experienced a more stressed development after the opening of the market and the growing competition imposed by the entry of new chains. The demand for quality and originality of products and services has become one of the main surviving points for many undertakings, specially the ones located in big centers focused in the business public. Within this context, the offering of services and the resulting role of some people in the organizations has become more valuable. Therefore understanding the policy of human resources of national and international chains of hotels installed in Brazil as well as the possible existing differences among them has been the starting point for reflecting in this dissertation which had for goal to verify the reflex of such policy in the quality of life at work of its participants. It has been relevant to identify the profile of workers due to the demanding for qualified workers in this sector according to the literature. In order to comply such objectives three studies of case have been carried out being the first in a international chain – "A" – and the second in two domestic chains - "B" and "C" -. Information was collected through semi-structured interviews and questionnaires. The interviews were carried out by the researcher along with the managers of human resources from the three chains and employees in commanding staff as well as questionnaires were applied to 42 employees in commanding staff and to 165 employees which were in several operational employments to conclude the total of 207 responded questionnaires. The data was analyzed by descriptive statistics using a SPSS software while the information from the interviews was analyzed after the technique of interpreting analysis. The techniques of quantitative-qualitative analysis have allowed understanding the significance of the human resources policy, the principles that it is focused and their result in this sector workers' quality of life. Results show that the concern of every chain is regarding the constant changing of employees and the lack of qualified professionals. Workers complain about the impossibility of having both work and leisure as part of their routine as well as for the low wages paid in the sector. The chains have presented distinct policies regarding the managing of people, having the international one demonstrated a more organized structure regarding its policy for a best quality of life at work although not necessarily in all the units and to the well being of the employees. The employees of this chain were the ones who better evaluated the researched dimensions of quality of life at work (QLW). The national chains B and C have demonstrated they still have a long way to achieve, regarding the use of an even policy within their chains which value their human resources, allowing workers to feel satisfy in their working place, since the so far carried on practices seem to have not been attending to the expectation of the employees, due to the expressive number of negative evaluation within most of the research dimensions.

Key – words: Hotel Sector, Policy of Human Resources and Quality of Life at Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 3.1 Diversas formas de segmentação do setor hoteleiro.....	36
Quadro: 3.2 Classificação dos Meios de Hospedagem de Turismo EMBRATUR.....	41
Figura 3.1 Organograma de um hotel central de grande porte.....	44
Figura 3.2 Distribuição das principais Cadeias Hoteleiras Nacionais e Internacionais e dos hotéis independentes no Brasil.....	52
Quadro 3.3 Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	87
Quadro 3.4 Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho.....	91
Figura 3.3 Fatores que influenciam o projeto de cargos e a qualidade de vida no trabalho.....	92
Figura 4.1 Cargos dos ocupados pelos pesquisados na rede A.....	101
Figura 4.2 Cargos dos ocupados pelos pesquisados na rede B.....	102
Figura 4.3 Cargos dos ocupados pelos pesquisados na rede C.....	102
Quadro 5.1 Descrição das unidades pesquisadas nas redes A, B e C.....	129
Gráfico 5.1 Distribuição dos respondentes nas redes A,B e C segundo sexo.....	134
Gráfico 5.2 Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo sexo e setor de trabalho.....	135
Gráfico 5.3 Respondentes em cargos de chefias nas redes A, B e C segundo sexo.....	140
Gráfico 5.4 Descrição dos respondentes em cargos de chefias nas redes A, B e C segundo faixa etária.....	141
Gráfico 5.5 Distribuição dos respondentes em cargos de chefias nas redes A, B e C segundo estado civil.....	144
Gráfico 5.6 Respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo sexo e setor de trabalho.....	148
Gráfico 5.7 Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo grau de instrução.....	152
Figura 5.1 Organograma do setor de recursos humanos da rede A.....	161
Quadro 5.2 Benefícios oferecidos pelas unidades pesquisadas da rede A.....	170
Quadro 5.3 Critérios utilizados para a concessão de incentivos de desenvolvimento pessoal nas unidades da rede A.....	172
Quadro 5.4 Objetivos para a realização de treinamento nas unidades das rede A.....	173
Quadro 5.5 Principais motivos para demissão de funcionários nas unidades da rede A.....	174
Quadro 5.6 Atividades usualmente terceirizadas nas unidades da rede A.....	175

Quadro 5.7 Principais motivos para adoção de práticas de promoção da QVT nas unidades da rede A.	177
Quadro 5.8 Atividades realizadas para a promoção da QVT nas unidades da rede A.	179
Figura 5.2: Organograma do setor de recursos humanos da rede B.....	183
Quadro 5.9 Benefícios oferecidos pelas unidades pesquisadas da rede B.....	189
Quadro 5.10- Principais motivos para demissão de funcionários nas unidades da rede B.....	191
Quadro 5.11 Atividades usualmente terceirizadas nas unidades da rede B.....	192
Quadro 5.12 Principais motivos para adoção de práticas de promoção da QVT nas unidades da rede B.....	194
Quadro 5.13 Benefícios oferecidos pelas unidades pesquisadas da rede C	202
Quadro 5.14 Atividades usualmente terceirizadas nas unidades da rede C.....	205
Quadro 5.15 Total de cada dimensão de qualidade de vida no trabalho no questionário aplicado para chefias	215
Figura 5.3: Ilustração da diferenças existente entre as dimensões que apontadas pelo o teste de Kruskal-Wallis e de Comparações Múltiplas	235
Quadro 5.16 Total de cada dimensão de qualidade de vida no trabalho no questionário aplicado para funcionários em nível operacional.	237

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1- Descrição das redes pesquisadas e amostra.....	103
Tabela 4.2 - Alfa de Cronbach para os questionários aplicados aos funcionários em cargo de chefia.....	115
Tabela 4.3 - Alfa de Cronbach para os questionários aplicados aos funcionários em cargo de nível operacional.....	116
Tabela 5.1 – Descrição das redes pesquisadas	131
Tabela 5.2 –Total de funcionários das unidades das redes A, B e C e segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.....	131
Tabela 5.3 –Total de funcionários das unidades da rede A e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.....	132
Tabela 5.4 –Total de funcionários das unidades da rede B e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.....	132
Tabela 5.5 – Distribuição dos funcionários das unidades da rede C e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.	133
Tabela 5.6 – Distribuição dos funcionários das unidades das redes A, B e C e dos respondentes nos setores funcionais dos hotéis.....	133
Tabela 5.7- Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo Faixa Etária.	136
Tabela 5.8- Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo grau de instrução.	137
Tabela 5.9- Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo grau de instrução e setor de trabalho	301
Tabela 5.10 – Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo sexo e grau de instrução.....	302
Tabela - 5.11- Distribuição dos respondentes segundo estado civil nas redes A, B e C.....	138
Tabela 5.12- Distribuição dos respondentes segundo número de filhos nas redes A, B e C.....	138
Tabela - 5.13- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo tempo de trabalho no setor hoteleiro.	139
Tabela 5.14- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargo de chefia segundo o setor de trabalho e cargo que ocupa	303
Tabela 5.15- Distribuição dos respondentes em cargo de chefia das redes A,B e C segundo setor de trabalho e faixa etária.....	304
Tabela 5.16- Distribuição dos respondentes em cargo de chefia segundo sexo, faixa etária e setor de trabalho.....	305
Tabela 5.17- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo setor e o grau de instrução.....	142

Tabela 5.18- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo o cargo, grau de instrução e faculdade cursada.....	306
Tabela 5.19 - Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo tempo de trabalho na hotelaria hoteleiro e setor de trabalho.....	307
Tabela 5.20- Descrição das experiências anteriores de trabalho respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo o setor de trabalho	308
Tabela 5.21- Distribuição dos respondentes em nível operacional segundo setor, cargo e redes hoteleira.	147
Tabela 5.22 – Distribuição dos respondentes em nível operacional nas redes A, B e C segundo sexo, setor e cargo.	309
Tabela 5.23- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo a faixa etária e setor de trabalho.....	149
Tabela 5.24- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo sexo, setor e faixa de etária.....	151
Tabela 5.25 - Distribuição dos respondentes em nível operacional nas redes A, B e C segundo o setor de trabalho e o grau de instrução.....	311
Tabela 5.26- Distribuição dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo o tempo de trabalho na rede e setor de trabalho.....	312
Tabela 5.27- Descrição dos pesquisados em nível operacional das redes A, B e C segundo setor de trabalho e Unidade da Federação de origem	313
Tabela 5.28 - Descrição das experiências anteriores de trabalho dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo o setor de trabalho.....	314
Tabela 5.29- Distribuição dos pesquisados das redes A, B e C em nível operacional segundo o setor de trabalho e estado civil.....	317
Tabela 5.30- Distribuição dos pesquisados das redes A, B e C em nível operacional segundo o setor de trabalho e número de filhos	318
Tabela 5.31- Distribuição dos respondentes em cargo de chefia por unidade.	214
Tabela 5.32- Avaliação dos respondentes das redes A, B e C por unidades para as nove dimensões de QVT	319
Tabela 5.33- Tabela de Correlação de Spermann referente aos questionários aplicados as chefias das redes A, B e C segundo a unidade.	320
Tabela 5.34 Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para a dimensão compensação.	216
Tabela 5.35 - Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C a dimensão comunicação.....	220
Tabela 5.36 Avaliação dos respondentes das redes A, B e C para a dimensão condições de trabalho.	221
Tabela 5.37 - Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para a dimensão organização do trabalho.....	224

Tabela 5.38 - Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para a dimensão relações interpessoais no ambiente de trabalho.....	226
Tabela 5.39 - Avaliação dos respondentes das redes A, B e C para a dimensão participação e autonomia.....	227
Tabela 5.40 - Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para a dimensão motivação.	229
Tabela 5.41 - Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para a dimensão qualidade de vida.....	230
Tabela 5.42 - Avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para a dimensão imagem da empresa.	232
Tabela 5.43 Total geral da avaliação dos respondentes das redes A, B e C para as dimensões que compõem o questionário de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.....	233
Tabela 5.44 Resultados dos testes de Kruskal-Wallis para as nove dimensões do questionário	235
Tabela 5.45- Distribuição dos respondentes do questionário de QVT em cargos de nível operacional por rede.	238
Tabela 5.46- Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C por unidades para as nove dimensões de QVT.....	328
Tabela 5.47- Correlação de Spermann referente aos questionários aplicados aos funcionários em cargos em nível operacional das redes A segundo a unidade.....	329
Tabela 5.48- Correlação de Spermann referente aos questionários aplicados aos funcionários em cargos em nível operacional das redes B segundo a unidade.	330
Tabela 5.49- Correlação de Spermann referente aos questionários aplicados aos funcionários em cargos em nível operacional das redes C segundo a unidade.....	331
Tabela 5.50 Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão compensação.....	239
Tabela 5.51 Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para os quesitos referentes à equidade salarial interna e externa.	240
Tabela 5.52 Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão comunicação.	243
Tabela 5.53 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão condições de trabalho.	245
Tabela 5.54 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Organização do trabalho.....	249
Tabela 5.55 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Relações Interpessoais no Ambiente de trabalho.	252
Tabela 5.56 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Participação e Autonomia.....	253

Tabela 5.57 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão motivação.	255
Tabela 5.58 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Qualidade de vida.	257
Tabela 5.59 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão motivação.	259
Tabela 5.60 Total geral da avaliação dos pesquisados em nível operacional das redes A, B e C para as dimensões que compõem o questionário de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.	260
Tabela 5.61 Resultados dos testes de Kruskal-Wallis para as nove dimensões do questionário.	261
Tabela 5.62 Testes de Comparação Múltipla Pós-Kruskal-Wallis para as nove dimensões do questionário.	262

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH -	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABRH -	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ARH -	Administração de Recursos Humanos
BNDES -	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES -	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIPA -	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
CLT -	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq -	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DIEESE -	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EMBRATUR-	Instituto Brasileiro de Turismo
EnANPAD -	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FINAME -	Agência Especial de Financiamento Industrial
FMI -	Fundo Monetário Internacional
GINEIT -	Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre a Inovação e o Trabalho
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA -	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NIOSH -	<i>National Institute of Occupational Safety and Health</i>
OMT -	Organização Mundial de Turismo
ONU -	Organização das Nações Unidas
PIACT -	Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e do Ambiente de Trabalho
PIB -	Produto Interno Bruto
PNAD -	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PPLR- Programa de Participação nos Lucros e Resultados

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

RH - Recursos Humanos

RT - Relações de Trabalho

SUDAM - Superintendência de Desenvolvimento do Norte

SUDENE - Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

UCLA - Universidade da Califórnia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	OBJETIVOS DE PESQUISA	22
2.1	OBJETIVO GERAL.....	22
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
2.3	JUSTIFICATIVA.....	23
3	REVISÃO DA LITERATURA	25
3.1	SETOR DE SERVIÇOS.....	25
3.2	O SEGMENTO DE HOSPEDAGEM.....	31
3.2.1	Turismo	32
3.2.2	A Hotelaria	34
3.3	MERCADO DE TRABALHO.....	53
3.3.1	Mercado de Trabalho Brasileiro e o Setor de Serviços	55
3.4	RELAÇÕES DE TRABALHO.....	61
3.4.1	Políticas de Recursos Humanos	62
3.4.2	Organização do Trabalho	71
3.4.3	A Flexibilização das Relações de Trabalho	77
3.4.4	Qualidade de Vida no Trabalho	86
3.4.5	Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro	94
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	96
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	96
4.2	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	97
4.3	DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	98
4.3.1	Contato com as empresas	99
4.3.2	As empresas pesquisadas	100
4.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	103
4.4.1	Entrevistas semi-estruturadas	104
4.4.2	Questionários	108
4.4.3	Documentos e Informes Interno	114
4.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	115
4.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	117
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	119
5.1	DESCRIÇÃO DAS REDES ESTUDADAS.....	119
5.1.1	Rede A	119
5.1.2	Rede B	124
5.1.3	Rede C	127
5.2	DESCRIÇÃO DOS PESQUISADOS.....	130
5.2.1	Perfil das Redes e Unidades	130
5.2.2	Perfil dos respondentes	134
5.3	ANÁLISE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS .	159
5.3.1	Rede A	160

5.3.2	Rede B.....	183
5.3.3	Rede C.....	198
5.4	A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	213
5.4.1	Respondentes em cargos de chefias	214
5.4.2	Respondentes em cargos de nível operacional	237
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	264
	REFERÊNCIAS.....	273
	APÊNDICES.....	281

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade pós-industrial, um dos grandes setores da economia mundial que vem apresentando índices positivos e constantes de crescimento é o setor de serviços¹, principalmente o segmento relacionado ao turismo e à hotelaria². Algumas mudanças puderam ser observadas neste setor nas últimas décadas, entre as quais destacam-se a crescente competição entre destinos turísticos, tanto para atrair turistas em férias quanto para promoção de eventos/feiras de negócios, o impacto da introdução de novas tecnologias, a maior exigência dos consumidores e a crescente cobrança por qualidade de serviços e, conseqüentemente, pela qualificação dos recursos humanos das organizações. Estas mudanças, se devem ao fato de que os consumidores hoje estão mais exigentes e dispõem de mais informações do que em outras épocas, o que lhes permite comparar melhor a relação entre qualidade e preço dos diferentes destinos, produtos e serviços à disposição.

No Brasil, o setor hoteleiro, objeto deste estudo, historicamente, foi constituído por empresas familiares. A partir da década de 1970, algumas cadeias³ internacionais passaram a se instalar no Brasil trazendo um novo conceito de qualidade em serviços hoteleiros, com altos padrões, tanto de instalações físicas quanto de formação dos seus recursos humanos. Em

¹ Fontes: COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviço**. São Paulo : Cobra, 2001.

KON, A. **Economia de serviços** : teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

² Fonte: GORINI, A P. F. ,MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de Hotelaria . **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005

³ O termo cadeias ou redes de hotéis são utilizados para designar o “grupo de duas ou mais propriedades operadas sob um nome comum (VALLEN;VALLEN,2003,p.76)” o que não significa que sejam administradas da mesma forma, como será abordado no decorrer do trabalho.

decorrência da entrada dessas cadeias ou redes de hotéis, sobretudo na década de 1990, ocorreu uma verdadeira transformação no setor, com muitas empresas pequenas e familiares encerrando suas atividades ou sendo forçadas a mudarem a sua estratégia para permanecerem competitivas no mercado. Segundo Arbache (2001), até meados da década de 1990, a indústria hoteleira no Brasil era pouco atrativa para os investidores, o que limitava a oferta de emprego, mas com o controle da inflação, a hotelaria ganhou impulso e promete ser umas das áreas de maior crescimento nos próximos anos.

Desse modo, com o crescimento e o conseqüente aumento de competitividade na hotelaria nacional, os recursos humanos envolvidos na prestação de serviço passam a exercer papel de destaque, já que podem ser muitas vezes os responsáveis pela qualidade percebida pelo cliente, o que, atualmente, é um dos fatores primordiais para o sucesso e fidelização dos mesmos.

As grandes empresas já compreenderam que as pessoas são diferentes e, portanto, têm necessidades diferentes e mudam com o tempo. Nesse contexto, o processo de melhoria de qualidade de vida no trabalho é contínuo e dinâmico. Em geral, para que as organizações obtenham o desempenho esperado de seus funcionários, é necessário que compreendam que precisam tratá-los como querem que eles tratem os clientes (GUEIROS;OLIVEIRA, 2002,p.14). Nesse sentido, Tolfo e Piccinini (2001, p.166) referem: “são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações e faz-se necessária a implementação de ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho (QVT)”.

Pesquisas anteriores na área, como a realizada por Gueiros e Oliveira (2002) em hotéis da região metropolitana de Recife/PE, demonstram que a área de recursos humanos está começando a ser valorizada na hotelaria, especialmente em decorrência do aumento de competitividade no setor. Outras pesquisas realizadas (SILVA ;TOLFO,1999) indicaram que existem poucos profissionais plenamente satisfeitos com o trabalho no setor, especialmente em decorrência das escassas oportunidades de crescimento, de remuneração e de condições do trabalho.

Portanto, este trabalho busca conhecer as políticas de recursos humanos adotadas pelas redes hoteleiras pesquisadas e avaliar os possíveis impactos decorrentes destas políticas sobre o trabalhador e a sua Qualidade de Vida no Trabalho. Por essa razão, faz-se necessária a

compreensão de como o mercado de trabalho e as relações de trabalho se estruturam nesse setor.

Sendo assim, por meio deste estudo busca-se responder à questão: Quais as repercussões na Qualidade de Vida no Trabalho das políticas de recursos humanos adotadas por três redes hoteleiras instaladas no Brasil⁴?

⁴ No Brasil existem hoje cerca de 124 redes de hotéis, sendo que destas 10 concentram 41 % dos empreendimentos no setor, estando representadas por 3 redes internacionais, uma delas objeto do estudo desenvolvido. Entre as sete maiores redes nacionais encontra-se também uma das redes estudadas (RAIO X DA HOTELARIA, 2008).

2 OBJETIVOS DE PESQUISA

2.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem como objetivo geral:

- Descrever as políticas de recursos humanos adotadas por três redes hoteleiras instaladas no Brasil e avaliar a sua repercussão na Qualidade de Vida no Trabalho dos que atuam nestas organizações.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para tanto, busca-se:

1. Descrever as características dos profissionais da hotelaria;
2. Conhecer as políticas de Recursos Humanos de cada uma das redes hoteleiras pesquisadas;
3. Avaliar como as políticas de recursos humanos impactam na qualidade de vida no trabalho dos que atuam nestas organizações.

2.3 JUSTIFICATIVA

Esta dissertação se insere no projeto desenvolvido pelo grupo GINEIT (Grupo Interdisciplinar de Estudos sobre a Inovação e o Trabalho) junto ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), com o tema: “O Trabalhador e as Organizações em um Mundo em Transformação”. O problema de pesquisa apresentado deriva de uma preocupação da pesquisadora, oriunda do setor hoteleiro de que as formas de flexibilização adotadas, em várias empresas hoteleiras, acabam por criar condições que apontam para formas flexíveis de relações e organização do trabalho, as quais, na maioria das vezes, são prejudiciais para os trabalhadores e impactam na sua qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Dessa forma, o presente trabalho visa contribuir para o enriquecimento das discussões e dos trabalhos já realizados e em realização pelo grupo GINEIT, bem como colaborar para melhor entender como estão estruturadas as políticas de recursos humanos de algumas redes hoteleiras instaladas no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho dos que atuam neste setor. Assim, será possível identificar alternativas para a qualificação⁵ dos trabalhadores do setor hoteleiro como também ações que visem a qualidade de vida no trabalho, o que se espera, refletirá positivamente para empresas e trabalhadores.

Em pesquisa realizada via portal CAPES⁶ (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), constata-se que desde 1987 foram concluídas na área de hotelaria apenas 319 teses e/ou dissertações, e, destas, somente 29 abordaram a temática recursos

⁵ O conceito de Qualificação é entendido neste trabalho, bem como em outros estudos das ciências sociais, como ligado essencialmente aos componentes organizados e explícitos da qualificação do trabalhador como a educação escolar e a formação técnica. Neste sentido, segundo metodologia adotada por diversos autores (SHULTZ, 1963; MANFREDI, 1999; ARBACHE, 2001; CHAHAD, 2003) e órgãos de pesquisa (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) o grau de qualificação dos trabalhadores é medido pelos anos de escolaridade, podendo desta forma ser o termo Qualificação utilizado como sinônimo de Escolaridade, como será considerado neste trabalho.

⁶ www.periodicos.capes.gov.br

humanos. Tampouco entre esses estudos foi identificado algum que tivesse realizado um comparativo entre redes hoteleiras, como é o propósito aqui, sendo a grande maioria na área de marketing e administração (ARAUJO, 2001; CARLOS, 2004; CASTRO,2006), como os demais trabalhos encontrados em periódicos, encontros e congressos da área⁷ Assim, pretende-se aqui preencher essa lacuna, apresentando estudo em duas redes hoteleiras nacionais e uma internacional, buscando conhecer suas políticas de Recursos Humanos, relações de trabalho e o reflexo destas na qualidade de vida no trabalho de seus profissionais.

⁷ Segundo Duarte (2006) dos 2393 artigos publicados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) no período de 2001 a 2004, apenas quinze eram referentes ao setor hoteleiro.

3 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico deste estudo é dividido em quatro seções. Primeiramente, apresenta-se o setor de serviços e sua importância econômica. Na segunda, são abordados temas relativos ao setor hoteleiro e sua estrutura, além de conceitos de redes de hotéis e como se apresenta a hotelaria nacional. A terceira apresenta o conceito de mercado de trabalho e as principais transformações ocorridas no Brasil. E a última seção aborda as relações de trabalho, as políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho, buscando entender como estas estão relacionadas.

3.1 SETOR DE SERVIÇOS

O foco deste trabalho está centrado no setor de serviços; para tanto, torna-se pertinente uma breve discussão dos setores que regem a economia, enfatizando o setor em análise. Tradicionalmente, as pesquisas se concentram muito no setor industrial, o qual foi pólo propulsor das economias mundiais por longo período. Porém, com o desenvolvimento das novas tecnologias, novos modelos de gestão e, mais ainda, a globalização, torna-se um fenômeno recorrente as pessoas buscarem novos espaços de trabalho, e é no setor de serviços que deságua grande parte desta mão-de-obra que busca colocação.

Os setores econômicos de maior representatividade, sobre os quais se destinam as análises da maioria dos órgãos de pesquisa (IBGE, IPEA, DIEESE), são divididos de acordo

com a natureza das atividades, organizando-se em setor agropecuário, industrial e de serviços. Essa denominação pode ser comparada com a que divide os setores conforme seu grau de importância para a economia. Assim, tem-se os setores primário (agrário e extrativista), secundário (industrial) e terciário (serviços). Para fins de delimitação, este trabalho será focado no setor de serviços, em especial no setor hoteleiro, por se tratar de um setor que sofreu profundas modificações e ascendeu em importância, o que tem se refletido não apenas no número de empregos gerados como também no aumento de sua importância econômica e social.

No Brasil, nos últimos anos, tem-se observado um extraordinário crescimento do setor de serviços, o qual tem contribuído para a geração de novos postos de trabalho, que servem em parte para atender ao grande contingente de pessoas desocupadas em consequência da utilização de novas tecnologias por parte das indústrias e da utilização de modernas técnicas de gerenciamento da produção, que se refletiram na necessidade de menos trabalhadores para a realização das tarefas.

Em 2000, a participação do setor de serviços representava cerca de 57,6% da composição do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, e a tendência era de que esse percentual crescesse nas mesmas proporções de países desenvolvidos, como Estados Unidos e Bélgica, os quais respondem por 72% e 71% do PIB, respectivamente (COBRA, 2001).

Em trabalho recente, Hopner, Rübenich e Piccinini(2007) demonstram a tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil tanto em termos absolutos quanto em sua representatividade em relação aos demais setores econômicos, especialmente na Região Sudeste, força econômica e que sempre foi a mais industrializada do País. Entretanto, ao contrário do que freqüentemente é veiculado, o setor de serviços não se torna representativo no que se refere à alocação de mão-de-obra apenas na década de 1980. Segundo os autores, em 1985 ocupava mais de 60% da mão-de-obra empregada formalmente no país e era responsável por cerca de 43% do PIB, o que demonstra que não foi o processo de reestruturação produtiva ocorrido no Brasil no final da década de 1980 o único responsável pela expansão do setor. Atualmente, a representatividade do setor terciário na produção de riquezas do País é semelhante à da segunda metade da década de 1980, sendo que o setor atingiu seu ápice na participação de PIB no período analisado na pesquisa (1986-2004) em

1993 quando chegou aos 58,11%, mesmo período em que se nota a retração do número de empregos na indústria (HOPNER; RÜBENICH; PICCININI,2007)

Entender o conceito de serviços é de fundamental importância para a compreensão da natureza das atividades que envolvem a prestação de serviço, que se constitui em uma atividade da qual não resulta um produto tangível, como é o caso do setor agrícola e industrial.

Lovelock e Wright (2001) consideram os serviços como sendo “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” (LOVELOCK; WRIGHT 2001, p.05).

Quinn, citado por Zeithaml e Bitner (2003), refere que o setor de serviços “inclui todas as atividades econômicas, cujos produtos não são uma construção ou um produto físico, mas é, geralmente, consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas [...] que são essencialmente intangíveis, para o seu comprador direto (QUINN apud ZEITHAML; BITNER, 2003, p.28)”.

Nesse sentido, Kon (2004) comenta algumas das definições mais recentes encontradas na literatura sobre serviços, e observa que estas seguem quatro linhas principais de análise, quais sejam:

- a indústria de serviços, como sendo uma indústria que produz serviços no lugar de bens, como as indústrias de transportes, comércio atacadista e varejista, seguros etc.
- serviços são bens de consumo ou intermediários intangíveis e em geral consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. São intensivos em trabalho;
- os serviços são componentes do Produto Nacional Bruto que mede o produto de itens intangíveis;
- os serviços referem-se certas vezes a bens intangíveis, sendo uma de suas características o fato de serem consumidos na maioria das vezes no ponto de sua produção (KON,2004,p.28).

Além de discutir as definições de serviços, é de grande importância concentrar-se nas suas características. De acordo com Kotler (1998), existem quatro características importantes:

- Intangibilidade: diferentemente dos produtos, os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;

- Inseparabilidade: como os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, são inseparáveis;
- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados; e
- Perecibilidade: esta característica diz respeito à impossibilidade de os serviços serem estocados.

Segundo Meirelles (2006), esses atributos são decorrentes da natureza essencial das atividades de serviço, que pode ser considerado ‘trabalho em processo’ ou ‘fluxo de trabalho’. Sendo processo de trabalho, serviço é intangível, pois não se conhece, de antemão, o seu resultado. A autora ressalta que “a produção e o consumo se dão de forma simultânea no tempo e no espaço, ou seja, a produção só acontece a partir do momento em que o serviço é demandado e se encerra assim que a demanda é atendida (MEIRELLES, 2006, p.133)”. Dessa forma, não é possível armazenar um serviço e consumi-lo em outro ponto do tempo ou do espaço, pois ele se extingue tão logo se encerra o processo de trabalho. Portanto, o serviço é uma atividade interativa, que requer canais de sustentação do fluxo de trabalho e de manutenção do vínculo entre prestadores e clientes (MEIRELLES, 2006).

Para alguns autores como Miles (1993) e Sundbo (1994), citados por KON (2004, p.52), as atividades de serviços podem ser divididas em serviços baseados em equipamentos e/ou em mão-de-obra, de acordo com a intensidade de capital e trabalho envolvidos no processo. A autora coloca algumas das atividades do setor de alojamento e hospedagem entre os serviços altamente baseados em mão-de-obra e pouca intensidade de capital, que demandam tanto mão-de-obra não qualificada (porteiros, serviços de limpeza, auxiliares de cozinha), quanto trabalho qualificado (consertos de equipamentos, recepcionistas) e serviços profissionais (advogados, contadores). Já os serviços baseados em equipamentos estão ligados a serviços automatizados, cujos equipamentos são controlados por operadores que podem ser indivíduos com nenhum tipo de qualificação ou por pessoal extremamente especializado (KON, 2004).

Kon (2004, p.32) lembra que a classificação adotada internacionalmente para empresas de serviços é a formulada pela ONU (Organização das Nações Unidas)⁸, que considera quatro categorias:

a) serviços distributivos: inclui a distribuição física de bens (comércio atacadista e varejista), de pessoas e cargas (transportes), além da distribuição de informação (comunicações);

b) serviços sem fins lucrativos: serviços de administração pública e outras organizações como sindicatos, templos religiosos, instituições assistenciais;

c) serviços à empresa: contempla os serviços intermediários (atividades financeiras, assessoria, informática, corretagem de imóveis) para os demais setores;

d) serviços ao consumidor: formado por uma gama ampla de serviços sociais e pessoais oferecidos aos indivíduos, na maioria para ressaltar a qualidade de vida, a exemplo dos serviços de saúde, educação, restaurantes, lazer, hospedagem, entre outros.

Para Lovelock e Wright (2001), o setor de serviços pode ser entendido como composto de atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos. Eles estão presentes em todos os momentos da vida, como nas atividades de lazer, culturais, gastronômicas, de transporte, luz, água, telefone, entre outras, ou seja, o serviço faz parte do cotidiano das pessoas.

Dessa forma, o desenvolvimento dos serviços deve ser compreendido como uma parte de um processo mais amplo de reestruturação econômica e social, construído devido às demandas de produção rentável de economias de mercado. Ainda que as produções de bens e serviços sejam interdependentes, freqüentemente os serviços desempenham um papel mais proeminente nessa reestruturação, pois têm um papel de liderança na criação de uma transformação mais ampla, ao fornecer conhecimento especializado e a conseqüente tendência do crescimento do setor de serviços a criar padrões desiguais de desenvolvimento (MARSHALL; WOOD, 1995 apud KON, 2004, p. 66)

⁸Documento *Standard Industrial Classification*, Washington, 1968.

No setor de serviços, o turismo ocupa espaço relevante na economia mundial, sendo, segundo Gorini e Mendes (2005), uma das atividades com maior representatividade econômica, ao lado da indústria do petróleo. De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), o setor se configura como uma atividade que gera anualmente US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo (GORINI; MENDES, 2005).

Com a crescente importância desse setor, há muito o turismo deixou de ser simplesmente sinônimo de excursão ou viagem de recreio a lugares interessantes. Trata-se de uma sofisticada atividade de prestação de serviços, um meganegócio, com significativa participação no PIB mundial; gerando milhões de empregos, atingindo centenas de milhares de pessoas, estendendo seu impacto também às áreas social, política e cultural.

O segmento de turismo, como o de serviços, apresenta características como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade que fazem com que requeiram tanto mão-de-obra qualificada, quanto não-qualificada. A grande procura pelo turismo tem feito também com que o setor se desenvolva tanto no sentido de agregar mais postos de trabalho quanto no aumento do faturamento e importância econômica deste setor.

No Brasil, de acordo com Lage e Milone (2000), um em cada dez trabalhadores está vinculado direta ou indiretamente ao setor turístico, o qual movimentava mais de 40 bilhões de dólares no país ao ano. Esses dados vêm ao encontro do referido por Arbache (2001) sobre este setor quando cita que, na última década, apresentou um aumento no faturamento médio anual de 8,8%, atraindo assim a atenção de estudiosos e economistas.

Desse modo, é importante compreender melhor como se estrutura esse segmento econômico que vem ganhando espaço e despertando interesse de economistas e governantes ao longo dos anos pela sua representatividade não só no nível cultural, mas também social, econômico e político. A partir desta discussão a respeito da atividade turística, será possível entender melhor o contexto e a importância do setor hoteleiro, foco deste estudo, para o turismo e, principalmente, como se compõe o mercado de trabalho e as relações de trabalho neste setor.

3.2 O SEGMENTO DE HOSPEDAGEM

Os primeiros locais de hospedagem foram criados em 776 a.C., na Grécia, quando eram realizadas viagens em função dos Jogos Olímpicos, para alojar os atletas e, posteriormente, o público. Barreto (2000) destaca que, durante o Império Romano, foram construídas várias estradas para viagens de lazer e comércio, surgindo, às margens destas, hospedarias para abrigar e alimentar os viajantes.

Com a queda do Império Romano, muitas estradas foram destruídas e as viagens se tornaram perigosas, acabando com grande parte das hospedarias. Foi então que os monastérios passaram a abrigar os viajantes; no começo, como um serviço informal, mas com o tempo foram sendo construídos quartos e refeitórios. Logo começaram a surgir prédios nas proximidades dos monastérios, destinados exclusivamente às hospedagens, dando início às pousadas, onde os clientes eram os próprios responsáveis pela alimentação, iluminação e roupas de dormir.

Barreto (2000) acrescenta ainda que, já na Idade Média, ocorre novamente uma pausa nas viagens, pois a economia estava baseada na fixação do homem à terra e a sociedade era composta pelos senhores feudais (donos das terras), o clero e os servos. Cada feudo produzia aquilo de que precisava para seu sustento, não havia comércio e o deslocamento dos senhores e dos religiosos era feito só quando estritamente necessário, pois os trajetos eram, além de desconfortáveis, caros e perigosos.

A partir do século XII, as viagens na Europa voltam a se tornar seguras e as pousadas são restabelecidas ao longo das estradas. Países como França e Inglaterra criam leis para regulamentar a atividade hoteleira. No século XVII, os transportes progredem, surgindo as diligências, carruagens puxadas por cavalos, garantindo um grande fluxo de hóspedes para as pousadas que passaram a ser projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, servindo como estação de chegadas e partidas. Apresentavam escritório de reservas e sala de espera, assim como possibilitavam aos viajantes fazer reservas e comprar passagens de diligências, para vários lugares, na própria pousada. Em 1830, teve início a era da ferrovia, o que tornou as viagens mais rápidas e as estadas mais curtas, mudando as regras

de hospedagem e levando à falência muitos estabelecimentos que não conseguiram acompanhar as novas tendências.

A popularização de meios de transporte mais rápidos, como os automóveis e os aviões, possibilitou o aumento no fluxo de viajantes, principalmente após as duas grandes guerras, exigindo instalações e serviços mais sofisticados. Em 1950, na Europa e Estados Unidos, foram realizados grandes investimentos na área turística o que possibilitou o surgimento de grandes hotéis, cassinos, lojas e cidades planejadas para atender a este público em busca de lazer. Surgem as primeiras escolas de Hotelaria na Suíça para atender a este mercado em expansão e que necessitava de profissionais mais qualificados. Muitos meios de hospedagem passam a oferecer serviços e opções de alojamentos diferenciados para melhor atender aos diferentes tipos de turistas.

Assim, torna-se necessário entender o que contempla o empreendimento hoteleiro, visto que este é, na grande maioria das vezes, um serviço essencial nas viagens de lazer ou de negócios.

3.2.1 Turismo

O turismo caracteriza-se por englobar um conjunto de atividades econômicas diversas, onde se destacam: transportes, hospedagem, agenciamento de viagem e práticas de lazer, serviços de guia, além de outras práticas mercadológicas que produzem riqueza e permitem a conseqüente geração de emprego e renda.

De acordo com Andrade (1995), o turismo “possibilita ou viabiliza viagens, hospedagem, alimentação e lazer às pessoas que se deslocam de suas residências para atendimento de seus diversos objetivos (*Op.cit.*,1995, p.99)”. A Organização Mundial de Turismo (OMT) aponta este como “todas as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e permanências em lugares diferentes de onde residem habitualmente, por período de tempo consecutivo inferior a um ano, tendo como objetivos o ócio, negócios e outros”.

Levando em consideração esses aspectos, Oliveira (2000, p.36) conceitua turismo como:

o conjunto de resultados de caráter econômico, financeiro, político, social e cultural, produzidos numa localidade, decorrentes da presença temporária de pessoas que se deslocam de seu local habitual de residência para outros, de forma espontânea e sem fins lucrativos.

Lage e Milone (2000) afirmam ainda que o mercado turístico pode ser entendido como um tipo de mercado que, por suas características e funcionamento, incorpora “os agentes econômicos, os turistas ou consumidores de bens e serviços relacionados de forma direta ou indireta com a atividade turística, e as empresas ou produtores destes recursos” (LAGE; MILONE, 2000, p.25).

De acordo com o potencial da região, cada localidade deve definir em que tipo de turismo suas características melhor se enquadram. Nesse sentido, o turismo pode ser classificado de acordo com os motivadores que levam à busca desta atividade e podem ser divididos de acordo com Oliveira (2000) e Andrade (2000) em:

- Turismo Cultural – baseia-se em atividades que proporcionem maior contato com os aspectos culturais da área visitada, a exemplo de visitas a monumentos, museus, locais históricos; participação em manifestações populares e folclóricas, como festivais de música, exposições de arte, jornadas gastronômicas; participação em outros eventos de cunho cultural.
- Turismo de Aventura – consiste na prática de alguns esportes considerados não tradicionais (para-queda, escaladas, caiaques etc.). Essas viagens oferecem dificuldades, tanto pelos acidentes geográficos envolvidos nos roteiros, quanto pelos sistemas de transportes, alojamento (barracas e tendas), manutenção (preparação da própria comida) e equipamentos (mochilas, lanternas etc.) utilizados.
- Turismo de Negócios – conjunto de atividades de viagem, hospedagem, alimentação e lazer praticado por quem viaja a negócio referente aos diversos setores da atividade comercial ou industrial, com o objetivo de conhecer novos mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, testar/conhecer novas tecnologias, vender ou comprar novas tecnologias.

- Turismo Rural – conjunto de atividades que se desenvolvem em contato com a natureza e a vida no campo.
- Turismo de Lazer – é realizado por pessoas que viajam sem compromisso de trabalho - apenas por lazer - e pode ser praticado em qualquer lugar.

Em qualquer uma dessas classificações, seus consumidores, ao deslocarem-se de um lugar para o outro, necessitam, na maioria das vezes, de meios de hospedagem. Assim, dentre os segmentos que compõem o setor do turismo e as empresas pertencentes a este mercado, estão as empresas hoteleiras, que exercem atividades essencialmente relacionadas à prestação desses serviços aos mais variados tipos de turistas.

3.2.2 A Hotelaria

A expansão do turismo proporcionou o crescimento do número de empresas hoteleiras, as quais cresceram ao ponto de se transformar em um dos mais importantes segmentos da economia. No Brasil, o mercado nacional de turismo e hotelaria é responsável por 3,5% do PIB⁹. Segundo a EMBRATUR (2004), os turistas estrangeiros foram responsáveis pela geração de US\$ 3,4 bilhões em 2003. No total são 18 mil meios de hospedagem, conforme ABIH (2007), administrados por famílias e redes nacionais e internacionais, que adotam as mais diversas tipologias visando atender à demanda interna e externa do país.

Nesse sentido, o serviço hoteleiro, ao possibilitar a permanência do cliente por meio da oferta de hospedagem, se apresenta como um elemento indispensável para a viabilização dos mais variados tipos de turismo (MOTA, 2001; CASTELLI, 2001).

⁹ GORINI, A. P. F. ,MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de Hotelaria . **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

Segundo a EMBRATUR (2007), existem basicamente quatro tipos de meios de hospedagem:

- a) Hotel – meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios;
- b) Hotel histórico – meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrições de natureza construtiva;
- c) Hotel de lazer – meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, com áreas amplas não edificadas, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinado ao turista em viagem de lazer;
- d) Pousada – meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos diferenciados que apresenta instalações, equipamentos e serviços geralmente mais simplificados que os hotéis.

No entanto, o setor hoteleiro evoluiu e reestruturou-se nos últimos anos para atender as demandas dos diversos tipos de clientes e resistir aos momentos de crise. Para tanto, as redes de hotéis, especialmente, encontraram na segmentação uma forma de criar novos produtos, se diferenciar, ampliar mercados e descobrir novos clientes (VALLEN; VALLEN, 2003).

Como pode-se observar no Quadro 3.1 a seguir, um único tipo de meio de hospedagem pode estar em diversas categorias, o que explica a dificuldade e a limitação das classificações (as possibilidades de classificação e segmentação deste mercado vão além das referidas no quadro). Visando esclarecer o que contemplam os meios de hospedagem citados, são apresentados a seguir alguns exemplos e descrições de acordo com os serviços oferecidos nos segmentos que atendem.

Diversas formas de segmentação	
Segmentação por atividade	Segmentação por sistema de alimentação
Hotel-cassino Hotel para eventos Hotel-fazenda	Sistema americano Sistema continental Sistema europeu
Segmentação por classificação	Segmentação por preço
Cinco estrelas Quatro estrelas Três estrelas	Luxo (acima de US\$100) Intermediário(US\$50 a 90) Econômico(US\$35 a 50)
Segmentação por localização	Segmentação por serviço
Aeroporto Rodovia Litoral	Serviço completo Serviço limitado Auto-serviço
Segmentação por gerenciamento	Segmentação por tipo
Rede Empresa Administradora Auto-gerenciada	Comercial Residencial <i>Resort</i>
Segmentação por mercados	Segmentação por uso
Negócios Grupos Lazer	<i>Bed and Breakfast</i> Longa permanência Spa de saúde
Segmentação por critérios diversos	Segmentação por propriedade
Hospedaria Albergue <i>Flat</i>	Rede Condomínio Familiar

Quadro 3.1- Diversas formas de segmentação do setor hoteleiro.

Fonte: Adaptado de Vallen e Vallen (2003, p.51)

- Hotel Padrão: estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, incluindo serviço completo de alimentação e outros, podendo oferecer opções de lazer como sala de jogos, piscina e ginástica (OLIVEIRA, 2000).

Segmentação por atividade:

- Hotel especializado em eventos: estão preparados com salas de conferência, exposições, restaurantes e materiais de apoio. As unidades habitacionais dispõem de acesso à internet e são geralmente suítes, onde há a possibilidade de serem realizadas pequenas reuniões (OLIVEIRA, 2000).

- Hotel Fazenda: estabelecimento de hospedagem situado em propriedades rurais e antigas fazendas, com equipamentos novos ou adaptados de tradicionais edificações originais. A arquitetura rústica, a prática de atividades recreacionais campestres e o contato com a natureza são os principais atrativos (OLIVEIRA, 2000).

Segmentação por sistema de alimentação:

Os tipos de meios de hospedagem podem ser caracterizados pela inclusão ou não de alimentação (CANDIDO; VIEIRA, 2003):

- Sistema americano: inclui pensão completa, ou seja, as três refeições: café, almoço e jantar;
- Sistema americano com meia-pensão: compreende o café da manhã e uma refeição incluídos na diária, à escolha do hóspede.
- Sistema continental: inclui apenas o café da manhã simples, composto de café com leite, pão e complementos (manteiga, geléia ou mel);
- Sistema europeu: não inclui alimentação.

Segmentação por localização:

- Motel: localizado ao longo das rodovias, com apartamentos mobiliados e sistema completo de alimentação. Possui estacionamento em número igual ao de unidades habitacionais (OLIVEIRA, 2000).

Segmentação por serviço:

- Hotéis de serviço completo: contam com infra-estrutura completa para eventos, lazer e negócios. Dispõem de restaurantes, bares, *room-service*, serviços de *concierge* e todas as facilidades para o pronto atendimento ao hóspede. Os apartamentos geralmente apresentam mobiliário e equipamentos equivalentes aos dos *flats* (VALLEN; VALLEN, 2003).

Segmentação por mercado:

- Hotel de Lazer: estabelecimento que possui equipamentos e serviços especializados em lazer, localizados em áreas de paisagens diferenciadas (BENI, 1998).
- Hotéis ou Estâncias Turísticas: orientam-se principalmente para pessoas em férias; localizam-se em pontos de interesse turístico como praias, montanhas ou parques temáticos. Muitos apresentam ainda locais próprios de recreação, como quadras de esportes e piscinas (SERSON, 2000).
- Hotéis Econômicos: oferecem apartamentos menores, menos produtos de toalete no banheiro e são projetados de modo a ter menos custos na operação (quadro reduzido de funcionários, racionalização da mobília e serviços, além da eliminação do restaurante). Geralmente são procurados para estadas de curta duração (VALLEN; VALLEN, 2003).
- Hotéis de Negócios: é o meio de hospedagem que reúne as facilidades necessárias ao abrigo de pessoas em deslocamento resultante de sua atividade econômica. Entre seus clientes estão também as pessoas que se hospedam para participar de eventos como convenções, feiras e exposições, treinamentos ou congressos. Estes hotéis geralmente estão localizados nos centros urbanos e urbano-industriais, sendo classificadas, na maioria das vezes, como três, quatro e cinco estrelas. O diferencial nos hotéis de negócio está na adequação de suas instalações às necessidades de seus clientes e na eficiência dos serviços prestados. Um sistema de comunicações eficiente, a prestação de serviços rápidos e 24 horas de: *check-in*, *check-out*, *room service* e lavanderia são exemplos de alguns serviços geralmente prestados por um hotel de negócios. Ambientes que reproduzam escritórios, espaços preparados especialmente para a realização de eventos e congressos têm a preferência dos hóspedes (AYRES; DAEMON; FERNANDES, 1998, p.1-2).

– Segmentação por tipo:

- Hotel *Resort*: suas características são a arquitetura horizontal, com amplos espaços aquáticos, áreas de recreação, de evento, de esportes e espaços para tratamento de saúde. A estrutura de serviços é completa. Estão localizados em zonas de forte atratividade turística. Apresentam algumas características, tais como: grande número de atividades

para o lazer e o entretenimento; sistema de pensão completa e meia-pensão e/ou *all inclusive* (VALLEN; VALLEN, 2003).

Segmentação por uso:

- Hotel de Saúde (SPA): une as características do hotel padrão, com instalações, serviços e equipamentos hospitalares, com atendimento médico e de enfermagem em período integral. É especializado em pacientes em convalescença e recuperação, tratamento de obesidade, desintoxicação, entre outros (BENI, 1998).

Segmentação por propriedade/gerenciamento:

- Hotéis de rede: são hotéis pertencentes ou afiliados a uma rede ou cadeia de empreendimentos hoteleiros, administrados por uma direção com filosofia comum de operação (CANDIDO; VIEIRA, 2003).

Segmentação por critérios diversos:

- Pousada: estabelecimento sem parâmetros predefinidos de serviço e estrutura. Pode situar-se em edificações de valor histórico ou construções novas, com predominância do estilo do proprietário na decoração interna e no paisagismo. Conta na maioria das vezes com serviços e atendimento personalizado, além de cozinha regional (OLIVEIRA, 2000).
- Hospedaria: estabelecimento com serviços parciais de alimentação, geralmente café da manhã, no qual se alugam quartos com banheiros privativos ou coletivos, asseguradas as condições mínimas de higiene e conforto (OLIVEIRA, 2000).
- Apart-hotel: oferece uma combinação entre residência e serviços hoteleiros. É constituído por um ou mais quartos, banheiro, sala, cozinha pequena e garagem (OLIVEIRA, 2000).
- *Flat*: condomínio residencial, cujas unidades habitacionais podem, eventualmente, ser locadas a terceiros por tempo determinado. As instalações físicas são mais amplas que as do Apart-Hotel. Fornecem serviços de hotelaria como limpeza, lavanderia e outros (BENI, 1998).

Além das categorias apresentadas, existem as criadas com a finalidade de normatizar e padronizar os estabelecimentos para certificá-los, como a criada pelo Ministério do Turismo, por meio da EMBRATUR e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) em 2001, que teve por objetivo definir parâmetros para instituir um novo Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem¹⁰, onde os hotéis passam a ser classificados de acordo com a observância de alguns aspectos:

I - de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:

- a) Posturas legais;
- b) Segurança;
- c) Saúde;
- d) Higiene;
- e) Conservação/Manutenção;
- f) Atendimento ao Hóspede

II - destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:

- g) Portaria/Recepção;
- h) Acessos e Circulações;
- i) Setor Habitacional;
- j) Áreas Sociais;
- k) Comunicações;
- l) Alimentos e Bebidas;
- m) Lazer;
- n) Convenções/Escritório Virtual;
- o) Serviços Adicionais;
- p) Cuidados com o meio ambiente.

¹⁰Fonte: EMBRATUR (2007) Deliberação Normativa nº 429 , de 23 de abril de 2002.

Para assim serem classificados e receberem o símbolo que expressa as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuem, como demonstrado no quadro a seguir:

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★★★★★★
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turismo	★★★
Econômico	★★
Simples	★

QUADRO 3.2 – Classificação dos Meios de Hospedagem de Turismo

Fonte: EMBRATUR Deliberação Normativa nº 429 , de 23 de abril de 2002.

Esta classificação se constitui num referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos interno e externos, sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem, os empreendedores hoteleiros, os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados. No entanto, a adoção e adesão ao sistema de classificação oficial são um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados, por demandar investimentos para os hotéis se certificarem e serem “auditados” quanto aos padrões referidos neste artigo, o que faz com que muitos estabelecimentos optem pelas classificações independentes e sedimentações de mercado (EMBRATUR, 2007).

Acompanhando as tendências globais e exigências do mercado, essa nova regulamentação da EMBRATUR e ABIH destina um capítulo para avaliação de serviços, observando aspectos ligados à gestão de recursos humanos: recrutamento; treinamento e também avaliação de desempenho, já que abordam itens como cortesia e presteza dos profissionais da hotelaria em relação aos clientes externos.

A existência de classificações e segmentações reflete o perfil dos clientes dos anos 1990, os quais, em conseqüência do número crescente de oferta de estabelecimentos, se

tornaram mais exigentes e seletivos. Devido ao número de empresas no mercado, o cliente, quando insatisfeito com os serviços recebidos, provavelmente não repetirá a experiência.

Assim, os meios de hospedagem, além de ter que oferecer uma estrutura adequada ao segmento que buscam atingir, devem estar atentos às constantes demandas e alterações no perfil e nas necessidades de seus clientes. Hoje, não basta oferecer um quarto limpo, arejado, com mobiliário confortável, faz-se necessário, também, opções de acesso à internet, disponibilidade de *business center*, já que, nos dias atuais, cada vez mais pessoas utilizam essas tecnologias, inclusive nos momentos de lazer, pois nem sempre é possível ao hóspede desligar-se totalmente de suas atividades enquanto está em férias. O diferencial da empresa não está somente em oferecer uma infra-estrutura adequada ao perfil dos hóspedes, visto que a estrutura física, conforto e amenidades podem ser facilmente copiados pela concorrência. A diferença se expressa nos serviços, no grau de exclusividade sentido pelo cliente e como será adaptado para atendê-lo da melhor forma (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Por ser o serviço prestado pelo funcionário o diferenciador, o símbolo da qualidade e competência para o cliente, muitas empresas do setor de serviços demandam trabalhadores treinados, qualificados e com experiência. O sucesso da venda, assim, além de depender da infra-estrutura oferecida pela organização, depende sobretudo da pessoa que estiver oferecendo o serviço ao cliente.

Para entender melhor o papel dos recursos humanos neste setor faz-se conveniente conhecer detalhar as características dos serviços que são prestados pelos profissionais de cada área. Isso possibilitará compreender melhor as relações de trabalho que se estabelecem no setor hoteleiro e as possíveis implicações destas na qualidade de vida dos que trabalham neste ramo.

3.2.2.1 Departamentos ou setores¹¹ Funcionais de um hotel¹²

A maioria dos hotéis de serviços completos apresenta seis departamentos ou setores funcionais principais: hospedagem (recepção e governança), alimentos e bebidas, eventos, vendas, controladoria, e engenharia e manutenção. Independentemente do tipo de localização ou de produto, esses departamentos existem em todos os hotéis de serviços completos ainda que apresentem algumas variações. O porte e o segmento em que atua o hotel também interferem na definição do tamanho da área de atuação desses departamentos e na sua composição (mão-de-obra empregada).

De acordo com Ismail (2004), as seis áreas de atividades de um hotel podem ser divididas em duas categorias: departamentos Operacionais e Administrativos. Na indústria hoteleira, é o nível de contato com o hóspede que define quais áreas se enquadram em cada uma das categorias: aquelas que têm maior contato são consideradas departamentos operacionais ou linha de frente e as que exercem um papel de suporte, que têm um contato mínimo, são chamadas de departamentos administrativos ou de bastidores. O relacionamento entre as duas categorias é “simbiótico”: ambas precisam uma da outra para que o hotel funcione da melhor maneira possível. Os departamentos de hospedagem, de A&B¹³ e de vendas e marketing de eventos são os de linha de frente. Os departamentos de recursos humanos, de controladoria e de engenharia e manutenção são considerados “bastidores”.

A seguir é apresentado um organograma de um hotel de grande porte para ilustrar a distribuição dos cargos e departamentos.

¹¹ O termo ‘departamento funcional’ é encontrado em grande parte da literatura; no entanto, o termo mais usual no meio hoteleiro para designar as áreas que o compõem um hotel é ‘setor’. Portanto, no presente trabalho ambos serão utilizados como sinônimos.

¹² O termo hotel esta sendo utilizado aqui para se referir a todos os tipos de meios de hospedagem.

¹³ A&B é a abreviatura utilizada para designar o setor de alimentos e bebidas que compreende todo o serviço de bar, restaurante, *room-service*, ou seja, toda a parte de alimentação.

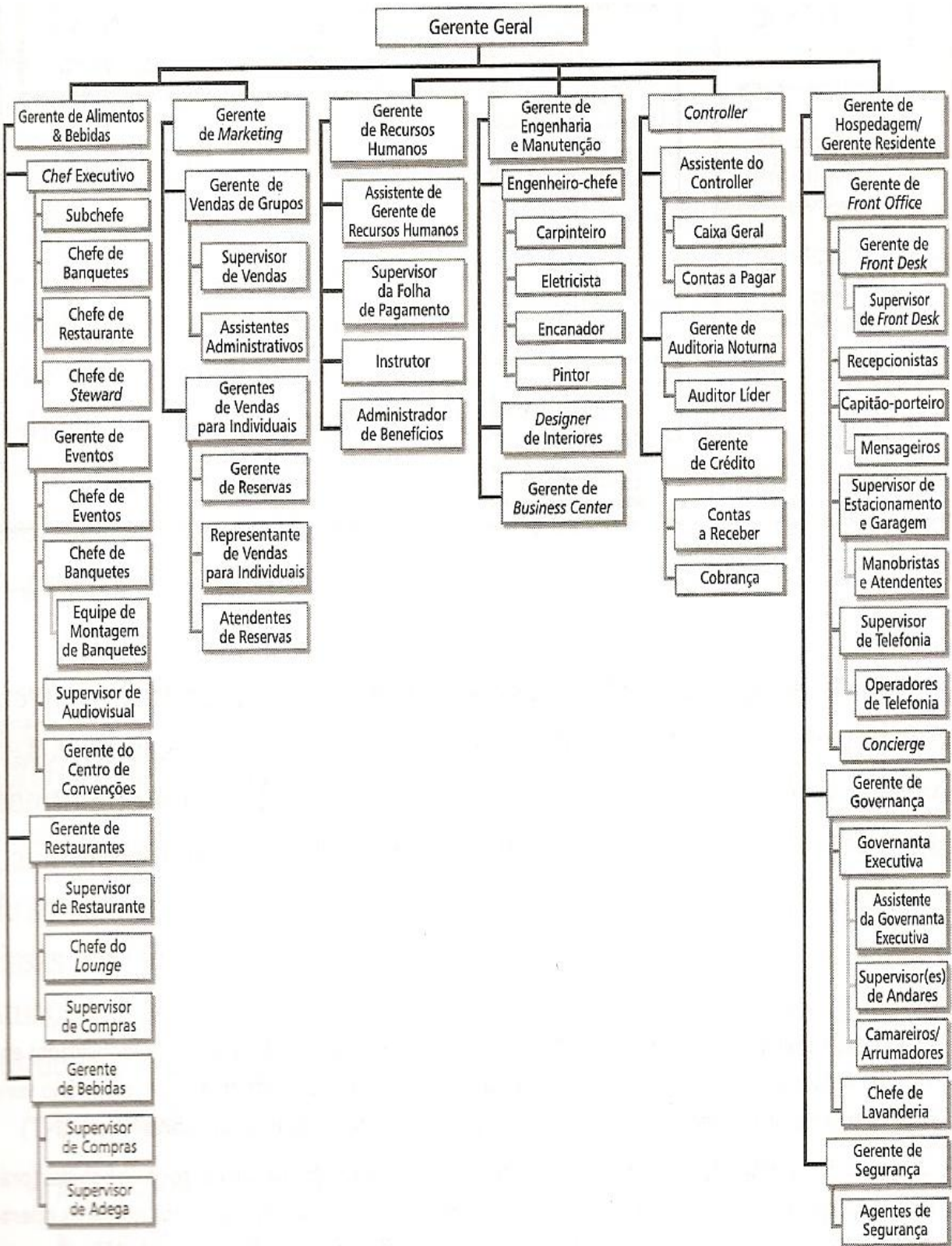


Figura 3.1 - Organograma de um hotel central de grande porte.

Fonte: ISMAIL (2004, p.134)

A cada departamento é atribuída uma multiplicidade de responsabilidades e deveres, e são interdependentes para fornecer o melhor serviço ao hóspede. Em um hotel, talvez nenhuma área seja tão vital e, em alguns casos, tão visível quanto a área de hospedagem. O departamento de hospedagem é o “centro nervoso” da maioria das operações de um hotel; afinal, é a área que tem maior responsabilidade sobre seu principal produto – a unidade habitacional (ISMAIL,2004,p.103), como pode ser observado a seguir:

- **Recepção.** A recepção (*front office*) é considerada o ‘coração’ de qualquer empreendimento hoteleiro. Ela supervisiona a disponibilidade de acomodações, registra hóspedes, processa reservas, supervisiona o *check-out* e designa acomodações. A recepção responde às dúvidas dos hóspedes quanto às atividades e recursos do hotel e fornece informações sobre restaurantes e atrativos próximos. O número de profissionais envolvidos no trabalho da recepção e a especificidade de suas funções variam conforme o tamanho do estabelecimento. Os hotéis menores podem possuir uma pessoa por turno realizando todas as funções. Com maior frequência, um gerente de recepção supervisiona uma equipe, incluindo os funcionários cujas tarefas são apresentadas a seguir. O **repcionista** é a pessoa responsável por recepcionar e registrar os hóspedes. O **capitão-porteiro**, cargo encontrado na maior parte dos hotéis médios e grandes, é uma figura de grande importância para a reputação de um estabelecimento de hospedagem. Ele, ou alguém de sua equipe, é sempre a primeira pessoa que o hóspede encontra quando chega ao hotel. O capitão-porteiro treina e supervisiona os **mensageiros**, que são os funcionários que acompanham os hóspedes a seus aposentos e carregam suas bagagens (ISMAIL, 2004; CHON; SPARROWE, 2003).
- **Reservas.** O setor de reservas é o responsável pela venda e reservas individuais e de grupos. É o setor que estabelece, de fato, o primeiro contato com a maioria dos hóspedes, especialmente individuais, antes mesmo de eles chegarem. É por esse motivo que o setor de reservas está localizado fisicamente próximo do *front Office* (recepção), e está direta ou indiretamente subordinado a ele (ISMAIL,2004) .
- **Governança.** O serviço de governança, normalmente o maior departamento do hotel, é um dos mais cruciais para a satisfação do hóspede, que costuma citar a limpeza do estabelecimento como um dos mais importantes. O departamento de governança é

chefiado pela governanta(e). Ela cuida do recrutamento, treinamento e supervisão da equipe, bem como, na maioria das vezes, pela compra de materiais e equipamentos de limpeza. A responsabilidade dos que trabalham na governança é manter as unidades habitacionais e demais áreas do hotel limpas, abastecidas com os materiais necessários e em bom estado de conservação. A governanta também determina as prioridades para a limpeza, como, por exemplo, preparação dos quartos VIP antes do almoço, para que estejam imediatamente disponíveis para novos hóspedes. Arrumação das Unidades Habitacionais (UH)¹⁴: a limpeza das UH envolve trocar a roupa de cama e de banho, arrumar a cama, tirar o pó, aspirar o quarto e lavar o banheiro. Da mesma forma, todos os materiais disponibilizados aos hóspedes, lâmpadas, televisão e rádios são testados para que se tenha certeza de que tudo está funcionando. As pessoas que executam a limpeza diária são chamadas de camareiras/os. Suas tarefas variam consideravelmente de um empreendimento para outro, mas, em média, uma camareira limpa cerca de 15 unidades habitacionais por dia. As camareiras de hotéis de luxo podem ter outras tarefas, de modo que limpam menos unidades habitacionais (CHON; SPARROWE, 2003; ISMAIL, 2004). Segundo Chon e Sparrowe (2003), uma camareira normalmente recebe uma remuneração mínima, e dela se exige pouca ou nenhuma experiência na função.

- **Manutenção.** As tarefas de manutenção podem estar a cargo do setor de governança em hotéis pequenos, sendo contratadas pessoas externas ao hotel para fazer reparos e melhorias. Entretanto, hotéis grandes possuem seu próprio departamento de manutenção, onde trabalham pintores, encanadores, eletricitas e carpinteiros, que fazem reparos e manutenção preventiva. Normalmente, governança e manutenção trabalham juntas para planejar e implementar a manutenção de longo prazo das unidades habitacionais. O departamento de manutenção é supervisionado por um gerente de manutenção. Uma importante tarefa desse profissional é implementar e assegurar o bom funcionamento de medidas de economia de água e energia. Essas medidas podem implicar a modificação de processos e equipamentos já existentes, a educação de hóspedes e funcionários quanto à

¹⁴ Unidades Habitacionais (UH): termo utilizado para o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, podendo ser do tipo quarto, apartamento ou suíte (EMBRATUR, 2002). Atualmente, a grande parte dos hotéis dispõe de UHs do tipo apartamento e suíte que compreende quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo.

forma de economizar e à instalação de equipamentos mais eficientes em termos de consumo de energia (CHON; SPARROWE, 2003).

- **Segurança.** Este departamento tem como prioridade a segurança física e patrimonial de todos os hóspedes e funcionários; para tanto, realizam ronda em áreas comuns do hotel e em alas habitacionais. Em muitos hotéis, a segurança acumula também funções de recebimento de mercadorias, portaria e pode ser terceirizada.
- **Alimentos e Bebidas.** Somente os hotéis de serviço completo possuem um departamento de alimentos e bebidas. As principais atividades da operação de alimentos e bebidas em um grande estabelecimento incluem cozinha, banquetes, bar, restaurantes e *room-service*. O departamento operacional de alimentos e bebidas é pouco integrado com os outros departamentos. Alguns hotéis optam por terceirizar o departamento de alimentos e bebidas, mesmo que para o hóspede este continue parecendo ser parte dos serviços e composto pela equipe do hotel, o que algumas vezes pode gerar inconvenientes, mas permite reduzir custos.
- **Controladoria.** As funções de controladoria de um hotel estão sob a supervisão do *controller*, ou contador-chefe. O *controller* gerencia o departamento de controladoria, todas as transações financeiras do hotel e participa de planejamentos e projeções financeiras de longo prazo. O departamento de controladoria lida com contas a pagar e a receber e com a folha de pagamentos. O departamento de contas a pagar é responsável pela conferência e pagamento das contas decorrentes da compra de materiais e serviços. O de contas a receber registra todo o dinheiro recebido pelo hotel e pode supervisionar as funções de crédito, cobrança e caixa. Os cargos dentro do departamento de controladoria de um hotel variam consideravelmente conforme o tamanho do empreendimento. O trabalho do *controller* é altamente especializado, e a sua execução costuma ficar a cargo de um contador formado. O *controller* precisa de experiência anterior relevante em contabilidade e na indústria hoteleira. Os grandes hotéis também podem contratar um gerente de crédito, cujas responsabilidades incluem validar e autorizar créditos para hóspedes e cobrar contas vencidas. A maior parte desses cargos exige certa vivência em contabilidade, bem como conhecimento de informática (ISMAIL, 2004).

3.2.2.2 As redes hoteleiras e o seu crescimento no Brasil

As redes ou cadeias de hotéis são definidas como “grupo de duas ou mais propriedades operadas sob um nome comum (VALLEN; VALLEN, 2003, p.76)”. Felipe e Peyrolon (1999, p.104) complementam ressaltando que se trata de um conjunto de “estabelecimentos hoteleiros cuja organização e exploração pertencem a uma mesma direção”. Os autores lembram que a propriedade dos hotéis pode pertencer à cadeia/rede, mas que freqüentemente estas os mantêm em regime de arrendamento ou administração. Assim, as redes podem ser classificadas (FELIPE; PEYROLON, 1999; PEREZ, 2001) segundo a forma como são constituídas, pelos recursos com que trabalham e pela maneira como funcionam, conforme apresentado a seguir.

Pela forma como são constituídas:

- **Redes proprietárias:** São formadas por hotéis operados com seus próprios recursos, marca e administração. Normalmente operam com poucas unidades; gestão independente.
- **Redes de concessão exclusiva ou franquias:** Acordo que permite aos proprietários de hotéis independentes ser franqueados a uma rede hoteleira e ter os benefícios de ofertar um produto com a marca da rede. São disponibilizados aos hotéis franqueados: licença de uso de marca, modelo de gestão, manuais de processos e procedimentos operacionais, sistemas de marketing, central de reservas, distribuição, vendas e suporte da área corporativa. O franqueado tem responsabilidade sobre as operações, incluindo a obediência aos padrões de qualidade da marca. Exemplo: Accor – Mercure e Ibis
- **Representar uma associação de hotéis ou Cadeias de filiação:** Hotéis independentes que se agrupam para aproveitar apenas algumas vantagens específicas da rede. A operação e administração continuam independentes. Os hotéis conservam o seu nome próprio, e o nome da rede aparece em casos específicos ou junto ao nome do hotel. Exemplo: hotéis que unem setores de reservas e vendas em um mesmo sítio na web.

Pelos recursos com que trabalham:

- **Redes operadoras:** Dedicam-se a administrar hotéis de terceiros, desde a etapa de planejamento e financiamento;
- **Redes de investidores:** São as que projetam, constroem, financiam e administram hotéis com recursos e riscos próprios;
- **Redes mistas:** Combinam recursos de operação e de investimento.

Pela maneira como operam:

- **Por contratos de administração:** Empresas contratadas pelos proprietários do hotel para fazer a gestão do empreendimento. O proprietário fornece a estrutura física (móveis, instalações, equipamentos) e capital de giro. A administradora entra com a know-how e experiência operacional, departamentos de marketing, vendas, e sistema centralizado de reservas, comprometendo-se a reportar suas ações e resultados regularmente aos proprietários. Normalmente o corpo gerencial do hotel é composto por funcionários da empresa administradora (rede), e não do hotel em si. Exemplos: Blue Tree, Sol Meliá, Atlântica, Accor, Intercity..
- **Por contrato de renda:** funciona como um contrato de arrendamento; a rede paga uma renda mensal ao proprietário, o qual, assessorado pela rede projeta, constrói e equipa o hotel e o entrega à rede pronto para operar. A rede operadora tem obrigação de manter as instalações e equipamentos e, descontado o valor pago ao(s) proprietário(s), todo o lucro ou prejuízo com a operação é da rede.

Como no caso das classificações de hotéis, as redes podem operar de diversas formas, ser constituídas tanto de hotéis próprios quanto de associados e administrados, e trabalhar com recursos próprios e de terceiros, o que, inclusive, é o mais comum no mercado imobiliário. Para compreender melhor como se estruturam as redes de hotéis, as quais são o objeto de estudo desta pesquisa, é importante compreender como ocorreu o seu crescimento e desenvolvimento no Brasil.

A entrada das redes e o desenvolvimento da hotelaria nacional podem ser observados desde a década de 1940, quando há um grande desenvolvimento devido aos incentivos do governo com investimentos significativos no turismo. Nesse período, foram construídos vários hotéis que contribuíram para o avanço da hotelaria no Brasil, além do crescimento da rede Othon, Vila Rica e Luxor (AMAZONAS; GOLDNER, 2004).

Na década de 1970, ocorreu um rápido crescimento do setor, com a criação da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), que permitiu o desenvolvimento do turismo através da aprovação de vários projetos relacionados aos segmentos de turismo e hotelaria. Essa fase de expansão coincidiu com a disponibilidade de financiamento de longo prazo por órgãos como a EMBRATUR e FINAME¹⁵ (Agência Especial de Financiamento Industrial), além de incentivos fiscais por parte da SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) e SUDAM (Superintendência de Desenvolvimento do Norte) para a construção de hotéis nessas regiões. Como efeito dessas medidas, ocorreu a expansão das empresas hoteleiras nacionais e a instalação de outras de origem estrangeira (AMAZONAS; GOLDNER, 2004).

Nesse período surgem os primeiros grandes hotéis, principalmente nas cidades onde havia um misto de negócios e turismo, como Salvador e Rio de Janeiro. Nas cidades turísticas, além de financiamentos, os hotéis contavam com incentivos fiscais. Essa década também foi significativa para hotéis de cadeias internacionais, com a inauguração das redes Hilton, Sheraton, Méridien, Accor, Meliá e do Club Mediterranée, as quais mudaram o modo de administrar da hotelaria nacional, promovendo a profissionalização do setor. (AMAZONAS ; GOLDNER, 2004).

Nos primeiros anos da década de 1980, com a crise econômica e também com o fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais, a indústria hoteleira não conseguiu manter o ritmo de crescimento de novos hotéis como ocorrera nos anos 1970.

¹⁵ Criado em setembro de 1964, oferece financiamentos, sem limite de valor, para aquisição isolada de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, e capital de giro associado para micro, pequenas e médias empresas, através de instituições financeiras credenciadas.

Como reação às dificuldades desse período surgem os apart-hotéis¹⁶ ou *flat services*, que se constituíam num produto diferenciado desenvolvido para atender à nova realidade do mercado, oferecendo ao setor de construção a oportunidade de um negócio novo, seguro e viável. Na condição de imóvel comercial para fins de locação, o apart-hotel tem um custo relativamente baixo, visto que é viabilizado por meio de comercializações individuais. Dessa forma, os pequenos e médios investidores puderam participar de empreendimentos hoteleiros, com investimentos baixos, se comparado a um hotel, e com retorno atrativo do capital.

A década de 1990 foi favorável ao desenvolvimento da hotelaria pela abertura, por parte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de linha de crédito especial para a construção de hotéis durante o governo Collor, e posteriormente, no governo de Itamar Franco, com a estabilidade econômica decorrente da implantação do Plano Real. Essa década reflete um dos períodos de maior expansão da indústria hoteleira, com a inauguração de vários hotéis de redes, especialmente os de luxo, como os Meliá, Inter-Continental, Renaissance e Sofitel em São Paulo, o Ouro Minas em Belo Horizonte, o Sheraton em Porto Alegre, os Blue Tree Cabo de Santo Agostinho e SummerVille em Pernambuco, e o complexo Costa do Sauípe com cinco hotéis de luxo. Na cidade do Rio de Janeiro, que já contava com uma grande oferta de hotéis, foram feitas as reformas de grandes hotéis como o Copacabana Palace, o Le Méridien e o Sofitel Rio Palace.

Nos últimos anos, ocorreu um incremento dos investimentos com expressiva participação das redes hoteleiras. No período de 1992 a 2002 estas atingiram um índice de crescimento de 2,10% ao ano. Além disso, só nos anos de 2004 e 2005 surgiram 84 novos hotéis, refletindo em um crescimento na oferta de apartamentos na ordem de 1,5% (AMAZONAS; GOLDNER, 2004).

Segundo estudo do BNDES, Saab e Daemon (2001) apontam a distribuição das principais cadeias hoteleiras nacionais, das cadeias internacionais e dos hotéis independentes¹⁷

¹⁶ Em relação aos hotéis, uma diferença básica reside no número de investidores. Nos *flats* existem, em geral, diversos investidores, e nos hotéis, em média, três proprietários. As administradoras de hotéis, principalmente as grandes redes, passaram também a prestar seus serviços a terceiros, como forma de diversificar suas operações e de crescer. Assim, criaram bandeiras que são marcas específicas dos apart-hotéis e *flats* sob sua responsabilidade.

¹⁷ São todos aqueles meios de hospedagem compostos de uma unidade hoteleira, que não estão afiliados ou ligados a outros empreendimentos (CANDIDO; VIEIRA, 2003). Tem como principais características a gestão autônoma e flexível, o serviço diferenciado e o atendimento personalizado, além de apresentar um nicho de

que atuam no Brasil, demonstrando que as grandes cadeias hoteleiras nacionais estão aumentando gradativamente sua capacidade de competir no mercado.

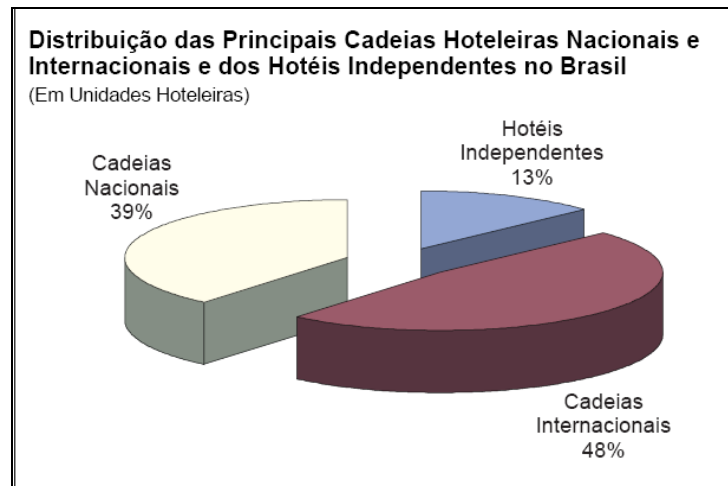


Figura 3.2- Distribuição das principais Cadeias Hoteleiras Nacionais e Internacionais e dos hotéis independentes no Brasil.

Fonte: Saab e Daemon (2001,p.129)

No estudo, os autores apontam problemas com relação à indústria hoteleira brasileira como “administração pouco profissionalizada e mão-de-obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras, carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial” (SAAB, DAEMON,2001,p.130), os quais, associados aos problemas gerais do turismo, ocasionam elevados custos de manutenção, baixa qualidade e produtividade, maior influência da sazonalidade e baixa taxa média de ocupação. Tudo isso contribui, junto com outros fatores, para que alguns produtos turísticos brasileiros ainda registrem preços elevados, tornando-se, assim, pouco competitivos em nível internacional.

Ressaltam, ainda, que algumas ações já estão sendo realizadas pela hotelaria nacional na busca de melhoria de qualidade dos serviços prestados: investimentos na modernização dos equipamentos turísticos existentes, para alcançar padrões de qualidade internacionais; e,

mercado fidelizado. Contudo, possuem dificuldade de divulgação da marca e posicionamento no mercado. Exemplos: hotéis tradicionais, familiares, em geral de pequeno ou médio porte. Este conceito não será mais explorado por não ser o foco deste trabalho.

também, se estruturar de forma estratificada (em segmentos) com serviços diferenciados, de modo a tornar os empreendimentos hoteleiros mais competitivos. Observam que o diferencial das redes internacionais reside sobretudo em alguns fatores como:

maior capacidade de penetração, mais investimentos em marketing, serviços altamente padronizados, elevado padrão de acomodações, excelente nível culinário e, em geral, política flexível de preços e condições, ótima qualificação dos gestores e seleção cuidadosa dos quadros de pessoal, e esquemas de *franchising* e de contratos de gestão, que ampliam o alcance de seu mercado, com investimentos limitados (SAAB; DAEMON,2001, p.131).

Para os autores, no Brasil, as redes internacionais irão “alavancar não só os investimentos na hotelaria, mas também contribuirão para elevar a exigência dos consumidores e para estimular a modernização e a profissionalização da indústria hoteleira (*Op.cit.*, p.131)”.

Desse modo, por ser um setor intensivo em mão-de-obra, torna-se imprescindível a realização de um estudo mais aprofundado para conhecer como se comporta o mercado de trabalho brasileiro e, principalmente, as especificidades do setor de serviços e da atividade hoteleira no que se refere a este mercado e às relações de trabalho.

3.3 MERCADO DE TRABALHO

Nas últimas décadas, o turismo se apresentou como uma importante opção de desenvolvimento econômico, principalmente em consequência do rápido crescimento e representatividade do setor quanto ao número de empregos gerados. Dessa forma, se faz necessário, para melhor entender a participação deste na economia e na sociedade brasileira, um estudo do mercado de trabalho nacional, e considerando o foco desta pesquisa, do mercado de trabalho no setor de turismo e hotelaria, visto a grande representatividade destes na composição da mão-de-obra empregada no setor de serviços de modo geral. Assim, primeiramente será abordado o conceito de mercado de trabalho e após traçado um panorama de como se estrutura o mercado de trabalho nacional e no setor em estudo, para que se possa

compreender o contexto em que se estruturam as relações de trabalho e as conseqüências destas para os trabalhadores deste ramo de atividade.

A expressão Mercado de Trabalho é complexa, visto que compreende um mercado, ou seja, um espaço onde se encontram os componentes da oferta e demanda de trabalho, e no qual o preço (salários) é ajustado de acordo com a quantidade de trabalho ofertado e demandado nesse mercado. Esse arranjo, inserido no amplo sistema de produção capitalista, engloba duas funções, algumas vezes antagônicas, que são: a) alocar a força de trabalho da sociedade entre os diferentes usos produtivos e b) assegurar renda aos que participam da transação. Entretanto, o objeto em si desta transação é complexo, pois se trata não do próprio trabalho, mas da capacidade de prestar serviço por parte do trabalhador que oferta seu trabalho neste mercado (BRÉMOND ; GÉLÉDAN, 1984; HORN, 2006).

Moutinho, Gouvêa e Klagsbrunn (2003) analisam o mercado de trabalho a partir do pressuposto de que este se constitui em uma expressão simbólica para designar uma relação de subordinação, na qual, a partir do momento em que as energias e aptidões (a capacidade de o homem trabalhar produtivamente) puderam se tornar negociáveis como mercadoria, o homem passou a se sujeitar à oferta e à procura por esta capacidade. Porém, os autores lembram que, freqüentemente, esta expressão é utilizada no sentido de “incluir todas as operações e procedimentos através dos quais os que têm emprego a oferecer e os que estão procurando emprego travam contato e negociam as condições de emprego” (MOUTINHO; GOUVÊA ; KLAGSBRUNN, 2003, p.02).

Chahad (2003) considera que o mercado de trabalho é resultado das interações macro e microeconômicas, sendo que os aspectos macro são dependentes de variáveis como déficit público, alterações nas taxas de juros e cambiais, e o saldo comercial, as quais exercem influência tanto no âmbito interno quanto internacional de um país. Já o enfoque microeconômico é dependente, principalmente, das instituições e programas voltados para regulamentar e fazer funcionar o mercado de trabalho. Desse modo, torna-se relevante avaliar como o mercado de trabalho brasileiro, em especial o setor de serviço, tem se comportado e impactado nas relações de trabalho, permitindo, assim, compreender como estas variáveis macro e microeconômicas podem influenciar nas atividades econômicas do País.

3.3.1. Mercado de Trabalho Brasileiro e o Setor de Serviços

Ao longo das últimas duas décadas, o Brasil passou por profundas transformações estruturais. Entre a de maior impacto esta a abertura econômica e a inserção do país no mercado internacional. Essas ocorrências, como será abordado a seguir, provocaram grandes modificações com forte reflexo no mercado de trabalho brasileiro como um todo.

Segundo Chahad (2003), desde a década de 1980, mas principalmente a partir da década de 1990, o Brasil passou por diversas transições econômicas, políticas, tecnológicas e sociais, as quais têm afetado não só a atividade produtiva, como também as condições de vida, as estratégias de sobrevivência das famílias e o funcionamento das instituições, dentre outros espaços da sociedade brasileira. As mudanças que ocorreram, como a abertura comercial, as diversas medidas visando à estabilidade de preços, as privatizações, entre outras, incluindo as medidas de inserção do País no mercado internacional, contribuíram para o baixo crescimento econômico, o qual, entretanto, não impediu que a taxa de ocupação da força de trabalho aumentasse ao longo dos anos, o que não significa que este tenha atingido níveis satisfatórios (ARBACHE, 2001; CHAHAD, 2003).

Para Chahad (2003), existem fortes indícios de que os ajustes e as reformas macroeconômicas brasileiras têm evoluído, porém abaixo do desejado, enquanto que as reformas trabalhistas e sindical, imprescindíveis para o avanço econômico, estão estagnadas. Assim, para o autor “as estratégias do mercado de trabalho não têm avançado o bastante para promover a maior prosperidade do país” (CHAHAD, 2003, p. 288).

Cacciamali (2003) refere que este ambiente macroeconômico de instabilidade econômica e social começou já na década de 1980, com os planos fracassados de estabilização da taxa de inflação e a abertura comercial. A recessão econômica do início dos anos 1990, a estabilização dos preços, as privatizações de empresas estatais e a desregulamentação do mercado, a desvalorização cambial, e a crescente dívida pública interna no final desse período representaram um pequeno crescimento econômico no final da década. Como resultado dessas

duas décadas, a autora assinala a instabilidade em termos de atividade econômica, a escassa geração de empregos, a insegurança e a desorganização do mercado de trabalho.

Essa liberalização e adoção de medidas neoliberais no final da década de 1980 foram acompanhadas de profunda recessão até 1993, provocando aumento na taxa de desemprego e a diminuição do emprego no setor industrial. As empresas passaram a buscar formas de atualizar as indústrias e os processos de trabalho por meio da introdução dos novos métodos de gestão e de formas de flexibilização da contratação de mão-de-obra. Como resultado dessas medidas, principalmente nos ramos de prestação de serviços, comércio e atividades sociais, o padrão das ocupações geradas no período favoreceu a contratação de trabalho assalariado à margem da legislação, o que também repercutiu na menor sindicalização e no aumento do desemprego do período, os quais induziram os trabalhadores a aceitar empregos sem carteira de trabalho assinada e com relações flexíveis de trabalho (CACCIAMALI, 2003; PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2005).

Essas medidas foram fortalecidas com a reforma trabalhista de 1998, que ocorreu em conformidade com os pressupostos da flexibilização das relações de trabalho e com as propostas de desregulamentação do mercado de trabalho defendidas por órgãos internacionais (Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional - FMI). Essas alterações foram fortemente apoiadas pelo setor empresarial, tendo em vista a possibilidade de reduzir os custos do trabalho para melhorar a competitividade das empresas e facilitar a inserção da economia brasileira na economia mundial (CACCIAMALI, 2003).

As rápidas mudanças na composição da força de trabalho, como a maior concentração da população em áreas urbanas, o crescente aumento e predominância do setor de serviços, além do grande aumento da participação feminina no mercado de trabalho, também contribuíram para as modificações na estrutura da força de trabalho. As novas formas de ocupações surgidas a partir dessas mudanças são, em sua maioria, incompatíveis com as formas tradicionais de emprego, seja pelas peculiaridades das novas ocupações, seja em decorrência das especificidades dos setores ou mesmo das características dos trabalhadores (ARBACHE, 2001; CHAHAD, 2003).

A predominância do setor de serviço apresenta-se como uma consequência do crescimento do setor terciário que, após atender às funções intermediárias e complementares dos demais setores econômicos como a indústria, amplia-se por absorver capital e mão-de-

obra que não encontram oportunidade de colocação rentável nestes setores (CACCIAMALI, 1988). O que vem ao encontro do referido por Braverman (1987) de que quase toda ocupação nos setores de serviço e varejo provem de trabalhadores liberados de empregos em outros setores e cujas funções:

pela natureza dos processos de trabalho que elas incorporam, são menos suscetíveis a mudanças tecnológicas do que os processos da maioria das indústrias produtoras de bens. Assim, enquanto o trabalho tende a estagnar ou encolher no setor fabril, ele aumenta no setor de serviços e encontra uma renovação das formas tradicionais de concorrência, anterior ao monopólio entre as muitas firmas que proliferam em campo que exige pequeno capital inicial (BRAVERMAN, 1987, p. 240).

Assim, os serviços segmentam-se em função das características da demanda existente e suas formas de organização, contemplando desde os mais modernos processos de fortalecimento do capital-intensivo aos processos mais tradicionais onde predomina o trabalho não-qualificado (CACCIAMALI, 1988).

A insegurança social que caracterizou esse período (1980-2000), principalmente ao longo dos anos 1990, foi decorrente dessa escassa geração de ocupações, especialmente as de qualidade, e do elevado índice de desemprego, que geraram uma forte concorrência entre os trabalhadores. Cacciamali (2003, p.256) lembra que “o medo de perder o emprego e de ter de enfrentar um longo período sem renda quebrou muitos laços de solidariedade forjados nos locais de trabalho ou ao longo da trajetória ocupacional”.

Além do aumento da taxa de desemprego, outro problema que preocupa os estudiosos do mercado de trabalho brasileiro é a piora nas condições de emprego, com o crescimento na participação da economia informal. Esse mercado informal envolve os chamados trabalhadores sem carteira assinada e os trabalhadores por conta própria. Cacciamali (2003) conceitua o mercado de trabalho informal “como lócus de compra e venda de serviços de mão-de-obra sem registro em carteira, ou seja, sem vínculo com a seguridade social pública” (*Op. cit.*, 2003, p.249).

Chahad (2003) aponta que essa situação se coloca em contraposição ao período da regulação compulsória do mercado e das relações de trabalho pelo Estado quando, por meio de uma legislação protetora do trabalhador, buscava-se a sua maior segurança. Standing, citado por Chahad (2003, p. 309), argumenta que “a globalização, a informatização e a flexibilidade do mercado de trabalho têm promovido uma disseminação muito forte da insegurança econômica e social dos trabalhadores”, a qual vai tornar-se insustentável a longo

prazo e ter como conseqüência a ruína de uma grande massa de trabalhadores. Refere, ainda, que a informalidade de hoje não deve ser confundida com a segmentação histórica do mercado de trabalho brasileiro, decorrente da exclusão social e das reduzidas oportunidades de emprego. As formas mais flexíveis da utilização da força de trabalho, associadas às transformações decorrentes da globalização, estão dando origem a um grau mais elevado de insegurança de renda e emprego aos trabalhadores, oriundas também da maior insegurança econômica (CHAHAD, 2003).

Dentre as conseqüências das políticas e medidas econômicas adotadas nas últimas décadas, deve-se considerar também o impacto destas no setor de turismo. Arbache (2001), com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), estuda a ocupação nas atividades de turismo, entretanto faz algumas ressalvas quanto aos dados, os quais podem estar subestimados por duas razões: a) segundo estudos de Rushmann e Rejowski, citados por ARBACHE (2001), pelo menos 46% dos estabelecimentos de hospedagem terceirizam algum tipo de serviço; b) o período em que é realizada a pesquisa (mês de setembro) é de baixa temporada no setor de turismo nacional. Conseqüentemente, a pesquisa não contempla os trabalhos temporários ou eventuais criados nos períodos de alta estação. Cita que a indústria do turismo ¹⁸, de 1983 a 1988, apresentou um crescimento de cerca de 46% no número de indivíduos empregados. Entretanto, de 1988 a 1993, houve um decréscimo de 25% na ocupação, fato este que retrata a recessão vivida pelo País no mesmo período. O setor voltou a crescer 41,5% de 1993 a 1998, com um acréscimo de 1,3 milhões de trabalhadores ocupados no período estudado. Se comparado com o total de ocupados em todos os outros setores (agricultura, indústria de transformação, construção civil, outras indústrias, comércio, prestação de serviços, serviços auxiliares, transporte, serviço social e administração pública), verifica-se que o turismo foi responsável pela ocupação de 2,27% em 1983, 2,68% em 1988, 1,97% em 1993 e 2,51% em 1998. Essa flutuação nos números da ocupação em turismo se deve, possivelmente, às variações macroeconômicas observadas nas últimas duas décadas (ARBACHE, 2001).

¹⁸Os termos indústria do turismo e atividade econômica do turismo serão referidos como sinônimos, como utilizado por Arbache (2001), devido à inexistência de um conceito e definição do que seja a atividade econômica do turismo pela Organização Mundial do Turismo (OMT).

As evidências apontadas pelo autor demonstram a relação entre a ocupação na indústria do turismo e o desempenho macroeconômico, principalmente se considerado que o turismo é visto como um bem de luxo e “que a elasticidade do consumo de turismo em relação à renda é elevada, o que faz com que seu consumo seja abandonado ou reduzido em períodos recessivos (ARBACHE, 2001, p.27)”. Dessa forma, mudanças econômicas tanto de curto quanto de longo prazo impactam rapidamente no nível de empregos do setor.

A média do tempo de emprego da mão-de-obra turística está, segundo Arbache (2001), entre as mais baixas da economia, em torno de cinco anos, enquanto o tempo de emprego médio dos demais setores é próximo a sete anos. Esse tempo se reduz ainda mais quando comparado entre os setores que compõem a indústria do turismo no referido estudo¹⁹, onde se observa que o setor de hotelaria apresenta os menores índices de tempo de emprego, com média não superior a quatro anos (dados até 1998). Para Sinclair (apud ARBACHE, 2001, p. 46), a alta rotatividade pode estar associada, também, à sazonalidade típica da indústria do turismo. A possível causa é a falta de incentivo dos empregadores em investir em treinamento e qualificação dos funcionários pela expectativa de duração curta do contrato de trabalho. Por resultado, o segmento de hospedagem é o que apresenta piores indicadores de período médio de emprego, enquanto o segmento de agenciamento de viagens apresenta os melhores indicadores (ARBACHE, 2001).

No que se refere à renda e jornada de trabalho dos ocupados na indústria do turismo, o mesmo autor refere que estes têm a menor jornada de trabalho se comparada com outros setores, e os rendimentos dos trabalhadores por hora trabalhada, em 1998, eram superiores aos dos trabalhadores de outros setores. Entretanto, dentre os setores que compõem a indústria do turismo, o segmento de serviços de hospedagem é o único cujo valor médio da remuneração mensal é inferior à média geral das remunerações de outros setores da economia. Essa baixa remuneração pode estar associada à baixa qualificação da força de trabalho, ao elevado

¹⁹Arbache (2001), em seu estudo, decompõe o setor de turismo em cinco subgrupos: Turismo 1 (agências e empresas de turismo, serviços de hospedagem e serviços de diversão), Turismo 2 (agências e empresas de turismo), Turismo 3 (hotelaria e outros serviços de hospedagem), Turismo 4: serviços de diversão, Turismo 5 (comércio de lembranças e locação de veículos). Para este estudo serão considerados, principalmente, os dados referentes ao setor de turismo de modo geral e do turismo 3 por retratar a situação do objeto em análise no presente estudo.

número de negócios familiares e aos baixos salários praticados pelo segmento em pequenas localidades (ARBACHE, 2001).

Da mesma forma, segundo o estudo, o crescimento da escolaridade não teve, no caso do turismo, relação com o aumento do rendimento, que se mostrou superior ao nível de qualificação da mão-de-obra, o que pode ser explicado pelo crescimento da demanda. Por outro lado, é importante considerar que a escolaridade no setor de turismo é uma das mais elevadas da economia (8,26 anos). Entretanto, essa boa colocação não se confirma no setor hoteleiro, que apresenta o menor crescimento dos índices de escolaridade dentre o turismo, com média de 6,5 anos de estudo em 1998 (ARBACHE, 2001).

Com base nessas informações, pode-se inferir que a instabilidade, ou a alta rotatividade, apresentada pelos trabalhadores do setor de hospedagem pode estar relacionada aos baixos salários praticados e à baixa escolaridade de grande parte dos profissionais desta área, se comparada com as demais da indústria do turismo.

Além desses indicadores, a natureza do contrato de trabalho também apresenta peculiaridades, principalmente no que concerne ao ramo hoteleiro. O turismo, de maneira geral, tem apresentado um decréscimo no número de trabalhadores contratados com carteira de trabalho assinada, com média inferior a 70% na década de 1990, ficando à frente somente de setores como agricultura, indústria de transformação, construção civil e serviços sociais. Destaca que, dentre os setores que compõem a indústria do turismo, a hotelaria foi a que apresentou os melhores índices, com média acima de 80% de trabalhadores empregados com carteira de trabalho assinada. Esse fato, segundo Arbache (2001) estaria relacionado com a necessidade dos empregadores de atrair trabalhadores qualificados, mesmo para trabalho temporário e de curta duração.

Contudo, outra hipótese que poderia ser considerada é referente à necessidade de os empreendimentos de alojamento e hospedagem oferecerem segurança aos hóspedes e manterem relações duráveis com estes, visto que sendo a hospedagem um serviço que implica diversas situações de atendimento e interação com os hóspedes, além da responsabilidade por seus pertences, necessitem se “precarer” e contratar formalmente seus trabalhadores, mesmo que com uma alta rotatividade para manter os baixos salários.

Arbache (2001) aponta, ainda, que os trabalhadores da indústria do turismo apresentam taxas de sindicalização similares à média nacional (16%), média esta que aumenta

se analisados somente os segmentos de meios de hospedagem e as agências de viagem que apresentaram índices superiores a 24% em 1998.

Assim, se torna relevante conhecer os motivos da alta rotatividade, dos baixos salários e escolaridade, bem como a natureza dos contratos de trabalho neste setor, para compreender como se estruturam as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos no interior dessas organizações .

3.4 RELAÇÕES DE TRABALHO

Nos capítulos anteriores foi abordado o setor em estudo, a forma como se apresenta o mercado de trabalho na atividade turística, em especial na hotelaria, com o objetivo de retratar o contexto - em nível macro - que influencia e muitas vezes define o modo como se estruturam as relações de trabalho no interior das organizações. Assim, os fatores que permeiam essas relações também se mostram importantes para a compreensão deste mercado, pois é preciso entender o papel de cada um dos agentes e a importância assumida pela forma como o trabalho é organizado e pensado no interior das organizações.

O termo Relações de Trabalho (RT) remete a diversos significados. Devido a essa amplitude, neste trabalho é entendido como “conjunto de arranjos institucionais e formais que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho, transcendendo, por isso, a situação laborativa” (LIEDKE, 2006,242). No que se refere ao estudo dessas relações, Kaufman cita que “Esse campo [das relações de trabalho] dedica-se aos trabalhadores, ao trabalho e às relações de emprego, abrangendo tanto os métodos empresariais de organização do trabalho e gestão de pessoas, quanto às respostas individuais e coletivas dos trabalhadores à experiência do trabalho assalariado” (KAUFMAN apud HORN, 2006, p.181).

Os papéis exercidos pelos agentes, “trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo” (FISCHER,

1987, p. 19), nessas relações muitas vezes assumem posições complementares e antagônicas. Desse modo, as relações de trabalho podem ser entendidas como sendo resultado das características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade como um todo (FISCHER, 1987). De acordo com a autora, a análise das relações de trabalho pode ser realizada a partir de três instâncias que contemplem o espaço social e político em que ocorrem: a elaboração de políticas administrativo-organizacionais, a organização do trabalho e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação (FISCHER, 1987).

Neste trabalho, são tratadas com maior ênfase as duas primeiras instâncias: a elaboração das políticas administrativo-organizacionais e a organização do processo de trabalho. Este recorte foi adotado considerando-se as influências e as repercussões dessas relações no mercado de trabalho e no setor de hospedagem. Assim, busca-se entender como esses processos e políticas internas das organizações influenciam nas relações de trabalho e na qualidade de vida do trabalhador do setor estudado.

3.4.1 Políticas de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (RH) tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Dessa forma, torna-se pertinente analisar como estão estruturadas nas políticas e esclarecer alguns dos conceitos envolvidos.

Dutra (1990), analisando os processos de gestão administrativa, afirma que esses se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que sustentam as decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo. Desse modo, o ideal, para a gestão de pessoas, é que se delineie um modelo que contemple políticas

e práticas. Porém, é necessário considerar que esse modelo nem sempre estará explicitado ou formalizado, mas pode ser percebido nas práticas cotidianas de gestão.

Assim, mesmo documentados, muitas vezes os princípios e diretrizes se mostram contraditórios quando aplicados na prática. Isso se dá em função da natureza do objeto da ação: os seres humanos. Assim, é muito comum na administração de recursos humanos surgirem situações onde há "profunda defasagem entre o formal e o real, quando há situações em que se omitem princípios, políticas e procedimentos, e a prática administrativa é exercida sem nenhuma explicitação" (DUTRA, 1990, p.155).

Fleury (1990) refere que as políticas de recursos humanos, ao mediar as relações entre capital e trabalho no interior da organização, desempenham um papel importante no processo de construção de identidade organizacional. Dessa maneira, por meio da observação e análise das políticas explícitas e implícitas adotadas pelas organizações, é possível entender e interpretar seus padrões culturais.

Para Pagès (1990), as políticas de RH são práticas ideológicas que não podem ser consideradas apenas como procedimentos descritivos do modo como funciona a organização. Elas são, para o autor, bases de uma produção que não pode separar os procedimentos e o discurso da forma como essas práticas funcionam e são vivenciadas pelas pessoas. Os procedimentos operacionais e a ideologia estão intimamente ligados: objetivam interiorizar certas condutas juntamente com os princípios que os legitimam, ou seja, a dupla função ideológica (crenças) e procedimentos (respeito às regras) das políticas de recursos humanos aparecem claramente.

Considerando ainda a importância desempenhada pelas políticas e práticas de RH, Dutra (1990) refere que essas são condicionantes e condicionadas pelas relações que se estabelecem entre o indivíduo e a empresa, a partir da qual pode se observar a criação de formas privilegiadas para alcançar as mudanças organizacionais, assumindo, o indivíduo, o papel de "produto" e "produtor", ou seja, ajuda nas transformações, ao mesmo tempo em que é transformado por elas. Entretanto, o autor ressalta que:

O processo de mudança estará sempre tomando como referência a cultura organizacional existente, ainda que para modificá-la. Muitos dos argumentos que sustentam o processo de mudança estarão ancorados nessa cultura, uma vez que traz em seu bojo a linguagem que aglutina e dá sentido às ações e idéias (DUTRA, 1990, p.157).

De acordo com Lucena (1990), as políticas devem estar atreladas à missão da empresa, procurando expressar, de maneira mais objetiva, os princípios e finalidades da sua missão. Já as diretrizes são definidas para garantir a constância de propósitos dimensionados e a realização das expectativas. Estas possuem caráter permanente e devem estar sempre presentes em qualquer ação voltada para os recursos humanos. Dessa forma, as políticas de recursos humanos devem comunicar, de forma clara e completa, os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, além de delimitar o universo dentro do qual as decisões são tomadas e os princípios que norteiam a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades.

Carvalho e Nascimento (1997) observam que as diretrizes estão subordinadas à filosofia da empresa e devem apresentar um grau de flexibilidade, para poder adaptar-se aos objetivos organizacionais. Segundo eles, as políticas de recursos humanos são influenciadas pela filosofia e objetivos das organizações, além de ser dependentes de outros fatores como: as relações do mercado, a influência do Estado (políticas e ações sociais) e a estabilidade política, econômica e social do país.

Os autores mencionam ainda que, por meio da definição das políticas e práticas de recursos humanos, as organizações podem alcançar outros propósitos, entre eles: a) criar e adotar programas e incentivos visando a manter o funcionário na empresa; b) permitir maior flexibilidade na contratação e administração dos seus recursos humanos, facilitando e melhorando os processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos funcionários; c) adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho.

Marras (2000), analisando as áreas da responsabilidade de Recursos Humanos, aponta que esta atualmente é responsável por: controles de frequência, faltas ao trabalho, pagamentos, admissões e demissões, cumprimento da CLT, serviços gerais, medicina e higiene, segurança patrimonial, contencioso trabalhista, cargos e salários, benefícios, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, relações sindicais, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional. Assim, a área de RH passou a ter uma abrangência cada vez maior dentro das organizações, o que, entretanto, não permitiu que esta passasse do nível tático-operacional, no que se refere ao poder de decisão no interior das organizações.

Alguns autores (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997; MARRAS, 2000; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; CASTELLI, 2001; PETROCCHI, 2002) descrevem o sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) como um conjunto de subsistemas que respondem individualmente a cada uma das funções da ARH. Estes são orientados pelos princípios e as diretrizes básicas que sustentam as decisões e comportamentos estabelecidos pelas políticas de recursos humanos.

Os subsistemas da área de recursos humanos são basicamente os abordados a seguir, podendo haver separação ou agrupamento de áreas conforme os diferentes autores analisados (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997; MARRAS, 2000; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; PETROCCHI, 2002; BOLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

- a) Recrutamento e Seleção: é responsável pela captação e escolha de recursos humanos no mercado (interno e externo à empresa) e pela seleção dos profissionais. Para realizar um processo de recrutamento e seleção de qualidade, é necessário que a empresa realize a análise do perfil desejado para o ocupante do cargo e estabeleça as qualificações, as habilidades, os conhecimentos e competências necessários. Já o processo de seleção tem a finalidade de escolher entre os candidatos, os que se revelaram mais qualificados e aptos para assumir o cargo em aberto. Nesta fase, a ARH pode se valer de testes escritos, práticos, psicológicos, de personalidade, além de diversos tipos de dinâmicas para avaliação dos candidatos e entrevista com o setor que está requerendo o funcionário. Este subsistema é mais exigido quanto maior for o *turn-over*²⁰ e/ou o crescimento da empresa em termos de necessidade de contratação de novos trabalhadores. Muitas empresas estão optando por terceirizar esta atividade, devido aos altos custos e ao tempo demandado no processo;
- b) Remuneração e/ou Cargos e Salários: é responsável pela administração de cargos, salários, benefícios e pesquisa de mercado. Para a definição dos salários são analisadas as funções e as tarefas relacionadas a cada cargo, a habilidade, o

²⁰ *Turn-over* termo em inglês utilizado para representar o índice de rotatividade, que busca demonstrar a porcentagem de pessoal substituído, durante um ano ou período especificado, numa empresa, em relação ao seu efetivo médio; rotação de pessoal.

esforço e responsabilidade que o trabalho exige, bem como as condições e riscos aos quais o trabalhador é exposto. Esta análise tem como objetivo avaliar cada função para que seja possível a elaboração da descrição do cargo e das funções que compete a ele. Faz-se necessário o equilíbrio da relação capital-trabalho; assim, a cada cargo ou conjunto de cargos compete uma remuneração justa em contrapartida aos trabalhos realizados na empresa. Por outro lado, as empresas da mesma região geoeconômica devem guardar em si valores aproximados, para “preservar-se a tranqüilidade do empregado e do empregador”. Dessa forma, com base em pesquisas de mercado, são estabelecidos os salários para as funções, realizado o planejamento de cargos e salários, o qual deve acompanhar as mudanças de mercado, as políticas econômicas, e o planejamento orçamentário anual da empresa. Salienta que à remuneração são somados os benefícios oferecidos pelas organizações, que podem alcançar valores consideráveis e, algumas vezes, superar o valor do salário;

- c) Benefícios: conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização aos trabalhadores para complemento ao sistema de salários. Os programas de benefícios atendem às necessidades das empresas (atratividade, menor índice de rotatividade e atendimento a necessidades básicas dos funcionários) e dos funcionários (auxilia a garantir um nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação, assistência médica etc.). Os planos de remuneração e benefícios podem ser flexíveis e variáveis, podendo estar vinculados a metas e outras políticas da organização. Exemplos de benefícios: vale-refeição, plano de saúde, plano odontológico, transporte subsidiado, cesta básica, seguros pessoais, horário flexível, subsídio à educação e ao desenvolvimento pessoal, creche, convênios, participação nos lucros e resultados, planos de aposentadoria privada, entre outros;
- d) Treinamento e Desenvolvimento: o treinamento tem o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades relacionadas à tarefa e/ou otimização do trabalho, geralmente visando ao aumento de produtividade, de qualidade ou a momentos de alteração e/ou mudança de tecnologia e processos. O desenvolvimento busca despertar um talento, as potencialidades

(comumente em nível gerencial) e também está ligado aos planos de desenvolvimento de carreira. Esta área é responsável pelo levantamento de necessidades (quem está necessitando, onde há maior urgência e que espécie de treinamento é necessária), o planejamento das atividades, o treinamento, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento dos funcionários.

- e) Avaliação de Desempenho: prática que permite avaliar (mensurar) os resultados obtidos por um funcionário, em determinado período e em áreas específicas. Além de ser uma atividade típica de controle administrativo e parte importante de um processo gerencial, pois o objetivo central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços ao objetivo da empresa. As avaliações são utilizadas para identificar funcionários que necessitam de aperfeiçoamento, definir o grau de contribuição aos resultados obtidos pela organização, facilitar o autodesenvolvimento, fornecer *feedback* aos funcionários, subsidiar programas de mérito, transferências e promoções. Existem vários métodos de avaliação e entre eles estão: escalas gráficas, comparativas, de escolha forçada (objetiva), 360° graus, entrevistas formais e informais, entre outros.
- f) Departamento de Pessoal: tem a função de realizar os registros legais e necessários às práticas administrativas e pelas legislações que regem as relações de trabalho. Assim, suas funções são: administrar o processo de admissão e demissão de pessoal, aplicação das leis trabalhistas e previdenciárias, calcular, registrar e pagar os salários e impostos da folha de pagamento, estabelecer e verificar o cumprimento das normas que regem a relação do funcionário com a organização, e o controle do banco de horas.
- g) Higiene e Segurança do Trabalho: é a área que responde pela segurança (prevenção de acidentes e eliminação de possíveis causas de acidentes), pela higiene e medicina do trabalho (ergonomia) com relação aos funcionários da empresa. Engloba uma série de normas e procedimentos, que visam à proteção da saúde física e mental do empregado, sendo vista hoje como uma área importante, pois está relacionada com a preservação da vida

humana e a possibilidade da continuidade do processo de produção com índices de produtividade adequados. Sua atuação é regulada pelo Ministério do Trabalho e regida pela CLT²¹, e um dos exemplos é a CIPA²².

- h) Serviços Gerais: os serviços realizados por esta área são bastante diversificados. Estão incluídos aqui os serviços de segurança patrimonial, a brigada de incêndio, a administração do restaurante da empresa, o ambulatório médico, o posto bancário, jardinagem, as cantinas, entre outros. Estes serviços, embora estejam pouco relacionados, na maioria das vezes, com a atividade-fim da empresa, são importantes, pois, geralmente, são vistos como grandes geradores de despesas.
- i) Contencioso Trabalhista e Assistência Social: é a área que trata dos assuntos relacionados aos processos trabalhistas movidos por empregados contra a empresa, podendo contar com advogados efetivos da empresa ou terceirizados. Já a assistência social é responsável pelo atendimento aos empregados da empresa, em situações ou momentos de necessidade (internações hospitalares, auxílio à família, visita à residência de funcionários no caso de afastamento por doença ou acidente de trabalho, mediação de conflitos familiares - separação, brigas, ou seja, suporte total aos empregados e suas famílias em momentos de crise).
- j) Relações Trabalhistas: área responsável pelo planejamento, execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical²³ e prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, tanto no que se refere às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho, quanto no correto cumprimento das leis e normas relacionadas (CLT, acordos, convenções coletivas de trabalho, negociações trabalhistas e outros).

²¹ Consolidação das Leis Trabalhistas

²² Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – “**Art. 163.** Será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes- CIPA- de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificados. **Parágrafo Único.** O Ministério do Trabalho regulamentará as atribuições, composição e o funcionamento das CIPAs” Fonte: www.mte.gov.br.

²³ Contatos com sindicatos patronais e contatos com sindicatos dos empregados.

Para que os subsistemas funcionem de forma integrada e com êxito, é preciso, antes de tudo, um rigoroso planejamento de como serão estruturadas as ações desta área com base nas políticas estabelecidas. Bolander, Snell e Sherman (2005) referem-se ao planejamento de recursos humanos como um processo de antecipação das ações dos funcionários nas organizações. Essa movimentação está relacionada à admissão e demissão de funcionários, promoções e transferências. Outros objetivos são referentes à previsão de falta e de excesso de mão-de-obra; às políticas de contratação relacionadas à diversidade (étnica, cultural, religiosa) e ao planejamento detalhado de programas de treinamento de funcionários (BOLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Lucena (1990) complementa:

O planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças (LUCENA, 1990, p.84).

Pereira (2004) lembra que, com a expansão da indústria do turismo no Brasil, ocorreram alterações no segmento na busca do aprimoramento, com mudanças nos projetos arquitetônicos e a inclusão maciça de tecnologia. Entretanto, essas modificações se tornaram *commodities*, e os elementos que hoje diferenciam uma empresa de outra são as pessoas, as suas qualificações e as interações estabelecidas quando do atendimento aos clientes. Dessa forma, o gerenciamento estratégico de pessoas para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas deve ser desenvolvido, segundo o autor, a partir de três grandes dimensões: a cultura organizacional, o papel das lideranças e a qualificação profissional. Com relação a essas dimensões, refere que “a gestão estratégica de pessoas começa como uma cultura organizacional sólida, competitiva e participativa, que modifique o modo de as pessoas pensarem e que se constitua na variável intangível de competitividade das organizações” (*op.cit*, p.135). Às lideranças cabe “orientar quanto ao funcionamento da empresa como um todo e fazer compreender a importância do trabalho individual para o desempenho geral da empresa (*op.cit*, p.138)”.

Abordando a dimensão da qualificação profissional, Arbache (2001) aponta para dois fatores contraditórios, o primeiro de que a indústria do turismo, de modo geral, é um dos

setores geradores de postos de trabalho que exigem uma qualificação acima da média de outros setores econômicos, porém existem evidências de que esses empregos têm uma taxa de rotatividade muito alta, fato este característico de postos de trabalho de baixa qualidade. Uma possível explicação para a coexistência dessas características contraditórias na composição da mão-de-obra do setor, seria a limitada oferta de trabalhadores qualificados para atuar em um setor caracterizado pela sazonalidade da demanda, o que levaria as organizações a pagar salários acima da média para atrair os profissionais mais qualificados (ARBACHE, 2001; PEREIRA, 2004).

Com base nessas constatações, o autor aponta para a necessidade de implementação de políticas que promovam “a formação e o aperfeiçoamento de profissionais multifuncionais para o setor”. Assim, esses profissionais estariam capacitados para desempenhar diferentes tarefas, reduzindo os custos fixos com a maior estabilidade no emprego de um quadro de pessoal de menor tamanho nos períodos de baixa temporada, e seriam capazes de treinar e supervisionar os trabalhadores contratados para os períodos de alta temporada (PEREIRA, 2004, p.135).

Para Petrocchi (2002), a gestão de recursos humanos na hotelaria é talvez o maior desafio de uma empresa, pois esta área, além das atribuições ligadas à formalização e administração dos contratos de trabalho e a atenção aos regulamentos e encargos, tem atribuições extremamente importantes ligadas à construção de clima saudável de trabalho, motivação dos empregados e à implantação de valores que privilegiem atitudes de prestar serviços com cortesia e gentileza aos hóspedes, em todos os momentos (PETROCCHI, 2002).

Com base nessas afirmações de quais são e da importância das políticas de recursos humanos, pode-se entender que grande parte dos “problemas” por que passa a hotelaria no que se refere à alta rotatividade, baixa escolaridade, pouca qualificação e baixa renda dos trabalhadores estão relacionados a competências e tarefas de planejamento da área de recursos humanos. Essa situação contraria tudo o que já foi abordado sobre a necessidade de pessoas bem treinadas, satisfeitas e qualificadas para atender aos turistas/hóspedes nesta atividade que é essencialmente de serviços e onde trabalhadores capacitados são essenciais na execução e na percepção dos clientes sobre o serviço recebido.

Nesse sentido, torna-se fundamental discutir também como as formas de organização do trabalho podem interferir na atividade realizada por este trabalhador que, muitas vezes, não

é capacitado para tal, ou não tem condições para adquirir a qualificação necessária, pois trabalha por períodos curtos em diferentes organizações. Essa situação se torna mais preocupante neste setor onde os serviços não podem ser “padronizados” em sua totalidade devido à sua natureza, já que envolve pessoas, ofertando e recebendo os mais diversos serviços.

3.4.2 Organização do Trabalho

Ao longo do século passado, o Brasil experimentou transformações econômicas, políticas e sociais que refletiram nas formas de organização do trabalho no interior das organizações. Essas alterações, principalmente nos padrões de produção, fizeram com que muitas empresas buscassem se adaptar à demanda por produtos diferenciados e, especialmente, à concorrência. Essas mudanças não foram diferentes no setor de serviços, que também passou a conviver com a racionalização dos processos na busca de maior produtividade.

Essa crescente busca pela produtividade afetou, de forma significativa, as relações de trabalho no setor hoteleiro, especialmente com a entrada das grandes redes hoteleiras internacionais e o fortalecimento da hotelaria nacional que, na tentativa de fazer frente às mudanças implementadas pela concorrência, mudaram as formas de organização do trabalho de um modo geral, muitas vezes de modo drástico, aumentando a cobrança de polivalência dos cargos e da exigência por qualidade e menor custo pelos serviços prestados.

Dessa forma, entender como se organizou o trabalho de modo geral no Brasil e as alterações por que passou o setor de serviços neste sentido se mostram importantes, para compreender melhor os impactos nas relações de trabalho e na qualidade de vida do trabalhador deste setor.

3.4.2.1 A organização do trabalho no século XX

A maior parte do século XX se caracterizou pela produção de bens de consumo em grande escala, o que foi possível graças à ampla difusão do modelo *taylorista-fordista* caracterizado principalmente pelo parcelamento de tarefas, separação entre planejamento e execução, especialização do trabalho e padronização em massa do produto final. Esse modelo atendia às necessidades de grande parte dos setores produtivos naquele período, os quais, de uma maneira geral, apresentavam uma demanda para seus produtos em franca expansão. No entanto, desde meados da década de 1970, sobretudo em alguns segmentos, esse tipo de modelo produtivo passou a não mais responder eficazmente aos imperativos de rentabilidade das empresas. Em consequência, muitas delas, seguindo uma tendência mundial, passaram a adotar outras formas “flexíveis” de organização do trabalho, como o chamado ‘modelo japonês’ ou *toyotismo* (ANTUNES, 1995; SALERNO, 2000).

De acordo com Zilbovicius (apud BERNARDO, 2006, p.23), o pressuposto básico da idéia de flexibilidade adotada pelas empresas, atualmente, é que, quanto maior a empresa, mais esta se afasta do modelo *taylorista-fordista* e mais se aproxima do modelo japonês. Este modelo foi assim denominado por ter surgido nas fábricas da Toyota, no Japão, no período pós-guerra.

Antunes (1995), comentando os principais traços constitutivos desse modelo de produção, aponta que, ao contrário do *fordismo*, a produção sob o *toyotismo* é voltada para a demanda e conduzida diretamente por esta. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir a demanda, que determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de massa do *fordismo*. Desse modo, a produção ocorre apenas com a manutenção de um estoque mínimo, com o melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque), que é garantido por práticas como o *just in time*, o *kanban*, etc.

O *Toyotismo* parece ser, essencialmente, um modelo de organização da produção. No entanto, segundo Veltz e Zarifian, citados por Bernardo (2006, p.24), “para funcionar, este modelo deve conseguir interligar as dimensões técnicas, sociais e econômicas do universo de

produção”; como ocorreu no modelo *taylorista-fordista*, o funcionamento do modelo japonês também contempla alterações na organização e nas relações de trabalho.

A organização gerencial, que no modelo *taylorista* era extremamente verticalizada, é também modificada com a eliminação de vários níveis hierárquicos intermediários e com delegação de responsabilidades para os trabalhadores da base. Os trabalhadores deixam de ser especialistas, como no *taylorismo* e passam a se tornar multifuncionais, devendo ser capazes de exercer várias tarefas de mesmo grau de complexidade. Surgem espaços para que os trabalhadores opinem e dêem sugestões relativas à produção, como os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), que, talvez, seja o aspecto do modelo japonês mais difundido.

Por outro lado, é importante lembrar que as técnicas de produção e organização do trabalho propostas pelo modelo japonês não se apresentam, na realidade das empresas, como um modelo único, substituto do modelo clássico *taylorista-fordista*; ao contrário, muitas empresas mesclam modos de produção, sendo muito difícil encontrar uma empresa que adote um modelo no seu formato “puro” como descrito nos livros (BERNARDO, 2006).

Desse modo, mesmo sendo uma das principais referências de organização da produção e do trabalho nos tempos atuais, o que mais se tem observado nas empresas desde a década de 1980, de acordo com Fleury e Fischer (1987), é a adoção parcial do modelo *toyotista* onde as empresas mesclam com linhas de montagem organizadas à maneira *fordista* clássica. Existem, ainda, outras propostas que, mesmo tendo menor expressão do que o modelo japonês, têm influenciado as formas de organização da produção e do trabalho. Dentre elas, pode-se destacar o Sistema Sociotécnico, que surgiu com base na observação de como um grupo de mineradores organizava seu trabalho e, a partir daí, foi estudado e sintetizado por estudiosos do Instituto Tavistock, na Inglaterra, nos anos 1950, o qual teve grande difusão nos países escandinavos a partir da década seguinte. Esse modelo se apresentou como uma alternativa que visava a integrar os dois sistemas que, até então, só tinham sido abordados separadamente: o sistema técnico, foco do *taylorismo*, e o sistema social, alvo da Escola de Relações Humanas, que privilegiava as relações interpessoais e intergrupais, por meio de atividades realizadas fora das situações específicas de trabalho com o objetivo de aumentar a motivação dos empregados para a produção. Essa integração ocorreria de forma dinâmica, com as relações entre o social e o técnico sendo continuamente repensadas, além de permitir

um nível elevado de participação dos trabalhadores (inclusive na administração das empresas) e de autonomia para os grupos de trabalho (ORTSMAN, 1978;BERNARDO, 2006).

Na atualidade, após as mudanças do paradigma *fordista* para o *toyotismo*, principalmente, os modos de produção e os parâmetros de competição entre as empresas se transformaram consideravelmente. A qualidade e a adaptação à demanda, a partir da diferenciação dos produtos, adquirem, muitas vezes, maior peso do que os próprios preços no atendimento do mercado, e os serviços entram como elemento diferenciador entre os produtos. Assim, percebe-se que os modelos de organização do trabalho possuem características diferentes nos diversos setores econômicos, sendo que no caso do setor de serviços, observa-se na maioria das organizações a predominância os moldes *tayloristas* como no caso das cadeias de *fast-food* e na área de *telemarketing* (BERNARDO, 2006).

Como manifestações concretas da racionalização do trabalho ou da direção científica do trabalho no setor de serviços, Tremblay (1997), em seu estudo sobre a organização do trabalho em escritórios, aponta também para o crescente empenho das organizações no estudo dos tempos e movimentos, na medida das tarefas, os estudos detalhados das ocupações e a classificação dos empregos (standardização e rotinização das tarefas), além do aumento nas funções de controle do trabalho, na tentativa de racionalizar e padronizar ao máximo as tarefas.

Assim, é principalmente o *taylorismo* que tem uma incidência direta no trabalho no setor de serviços. Essa forma de organização de trabalho, que repousa sobre a especialização das tarefas e sobre a sua hierarquização, traduz-se em trabalhos parciais, reduzidos a tarefas simples, e na separação entre as atividades de concepção, de controle e de execução das tarefas. Como no caso das fábricas, a aplicação dos princípios do *taylorismo* tem como principal objetivo o crescimento do controle exercido sobre os empregados, com vistas a aumentar a produtividade do seu trabalho. Esse controle ocorre, geralmente, por meio da normalização dos tempos, de modo a permitir a realização de diferentes tarefas pelos trabalhadores – a chamada multifuncionalidade. Os modos de organização dos processos de trabalho com base nesse princípio se espalharam rapidamente, e hoje é possível observar a existência de guias detalhados, que especificam o número de segundos ou minutos necessários para a realização de cada uma das tarefas envolvidas nas atividades de escritório, bem como de muitos outros tipos de serviços. Isso se tornou possível por meio de estudos com o objetivo

de realocar objetos e máquinas, para evitar os deslocamentos e reduzir os tempos mortos entre as atividades de trabalho. Com o emprego sedentário em escritório, o tempo de deslocamento e as atividades não relacionadas à tarefa-fim estão sendo progressivamente extintos na busca da maior eficiência (TREMBLAY, 1997).

Com relação aos profissionais, sobre os quais os princípios da direção científica do trabalho de escritório são aplicados, se observa a diminuição de tarefas que exijam reflexão e das tarefas intelectuais em substituição por tarefas de execução, que são em sua maioria repetitivas e rotineiras. Assim, a rapidez e a destreza tornam-se aspectos fundamentais no conteúdo do trabalho neste setor. Além disso, o controle reforça-se com o registro regular, ou mesmo diário, da quantidade de trabalho realizado ou de receita gerada por cada empregado. Isso tendo como base as normas de produtividade estabelecidas pelos estudos de tempos e de movimento e da rotina de trabalho para avaliar o rendimento dos funcionários da organização (TREMBLAY, 1997).

Outras características que podem ser freqüentemente observadas no setor de serviços envolvem, além da rotinização das atividades por meio de roteiros de fala, os *check-list* de atividades à pseudo-autonomia delegada aos trabalhadores. Essa necessidade de autonomia do profissional está relacionada às principais características do setor de serviços, que pressupõe maior liberdade de atuação e onde o trabalhador necessita, invariavelmente, interagir direta ou indiretamente com o cliente e, portanto, tomar decisões rapidamente, não podendo, na maioria das vezes, aguardar a orientação de um supervisor.

No caso do foco de análise do presente estudo, o setor hoteleiro, este apresenta algumas especificidades quanto à organização do trabalho por ser uma atividade onde os hóspedes são atendidos vinte e quatro horas por dia, sete dias na semana, não existindo feriados ou férias coletivas como em outros segmentos do setor de serviços. Os hotéis, como os pertencentes a grandes redes hoteleiras, apresentam, em cada unidade, uma diretoria; no caso dos *flats* e *apart-hotéis* é composta por acionistas (proprietários) e representantes da rede de hotéis. No caso de hotéis próprios de uma rede, estes apresentam um gerente geral, que é a pessoa responsável por responder pela rede e/ou proprietários, atuando dentro da filosofia da empresa para a execução dos objetivos e dentro dos padrões de cada estabelecimento, respondendo também por questões administrativas, problemas mais sérios relacionados a hóspedes, decisões de solicitações especiais, entre outras atividades administrativas.

Subordinados ao gerente geral (ver organograma Figura 3.1, p.39) estão os gerentes financeiros, de recursos humanos, de hospedagem, de vendas e marketing, alimentos e bebidas, governança e gerência de sistemas, manutenção e segurança, cada qual responsável pelos funcionários e atividades relativas a sua área, tendo amplo poder de decisão e trabalhando normalmente em horário comercial (oito horas por dia), além de revezar plantões de final de semana, pois é necessário nesses dias que pelo menos uma pessoa seja responsável pelo hotel e acompanhe as atividades em caso de algum imprevisto.

Os setores vinculados à administração, como vendas e contabilidade, atuam em horários comerciais, com oito horas diárias de trabalho e duas horas de intervalo, e geralmente são estruturados quanto a número de funcionários de acordo com o porte do hotel. Já os setores operacionais, como hospedagem, alimentos e bebidas, eventos, governança, manutenção e segurança, têm um funcionamento e organização específica, visto que sempre há funcionários trabalhando nestes setores em turnos de trabalho, com uma jornada semanal de 44 horas, sendo sete horas e vinte minutos diários, com uma hora de intervalo.

A grande parte dos serviços no setor hoteleiro é prestado em tempo integral. Assim, os trabalhadores são organizados e distribuídos em turnos, o que exige que estes tenham autonomia de decisão nos horários em que a gerência ou supervisores estão ausentes. Porém, essa autonomia e poder de decisão são permeados, muitas vezes, por procedimentos, normas e rotinas de trabalho que dificultam que estes profissionais realizem seu trabalho e solucionem eventuais problemas dos hóspedes ou clientes de eventos, fazendo com que o serviço prestado não corresponda, em muitas ocasiões, às expectativas do cliente e frustre o trabalhador, cuja função é, antes de tudo, servir ao hóspede da melhor forma e com a maior rapidez possível.

Na contramão dessa necessidade de qualificação, treinamento e autonomia exigida neste setor, muitos estabelecimentos, na busca de reduzir custos, estão terceirizando atividades, contratando trabalhadores por temporada e adotando práticas flexíveis de organização do trabalho como o banco de horas.

No que se refere à organização do trabalho, o que se vê na atualidade, no setor de serviços, é uma variedade de formas de organização que mistura elementos de diferentes modelos, com a predominância dos princípios do *taylorismo*. Desse modo, busca-se por meio deste trabalho também entender como se organiza o trabalho nas redes hoteleiras, compreendendo que a hotelaria, como os demais segmentos do setor de serviços, está à

procura de maior flexibilidade para atender às imposições do mercado e acaba adotando, também, formas flexíveis de contrato de trabalho com seus funcionários que podem repercutir na qualidade de vida dos que ali trabalham.

3.4.3 A Flexibilização das Relações de Trabalho

Como vem sendo abordado neste trabalho, muitas foram as mudanças ocorridas na economia e na sociedade que impactaram no mercado de trabalho e na forma como este se apresenta estruturado atualmente. Todas essas transformações, que fizeram com que o setor de serviços demonstrasse a sua importância econômica e social na atualidade, tiveram impacto no modo como passaram a ser estruturadas as relações de trabalho no país, e também nas formas encontradas pelas organizações para reorganizar sua força de trabalho objetivando a maior produtividade aliada ao menor custo. Essa situação não foi diferente no setor hoteleiro, que, com a entrada de empresas hoteleiras internacionais e a implantação de padrão de serviços e práticas de trabalho diferenciadas, fez com que aumentasse ainda mais a competitividade neste setor.

Logo, torna-se indispensável analisar como as formas de adaptação das organizações ao cenário de incertezas impactaram e trouxeram à tona formas flexíveis de reger essas relações de trabalho, sendo algumas inclusive asseguradas em lei.

3.4.3.1 O Contexto

As alterações no ambiente organizacional, decorrentes, principalmente, do processo de reestruturação produtiva, iniciado na década de 1980 no Brasil, tiveram fortes reflexos no

mundo do trabalho, com impactos profundos sobre a forma de regulação e organização do trabalho. Com a abertura comercial, muitas empresas tiveram de inovar tecnologicamente, tanto no que concerne à automação das plantas de produção, quanto aos métodos e processos de trabalho, para se adequar aos novos padrões e atender à demanda internacional. (CASTRO 1992; OLIVEIRA, 1994; DEDECCA, 1998; NOVICK, 2000; PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2006).

O início da década de 1990 foi marcado por um ambiente de crise econômica, recessão, crescimento do desemprego e adoção de políticas de cunho neoliberal, que promoveram a abertura comercial e a internacionalização da economia, além de intensificar o processo de introdução de novas tecnologias e de novos métodos de gestão da força de trabalho (ARAUJO; CARTONI; JUSTO, 2001).

Sobre os impactos da abertura de mercado, Kovács (2002) refere:

A subordinação da sociedade às leis do mercado, à lógica da mundialização competitiva, implica a redução da empresa a uma máquina de criação de riqueza, incrementando o trabalho precário e deteriorando a qualidade do emprego e do potencial integrador do trabalho (KOVÁCS, 2002, p.35).

Nesse sentido, Dedecca (1998) aponta como algumas das principais mudanças iniciadas nesse período a chamada desregulação do trabalho, com o questionamento e a flexibilização de direitos fundamentais entrando em questão. No que se refere às políticas de recursos humanos, Araújo, Cartoni e Justo (2001) lembram que essas também sofrem modificações nesse processo, com alterações nas políticas de recrutamento e seleção, de cargos e salários, no incentivo de trabalho em grupo, na reestruturação das carreiras e nos programas de participação nos resultados. Além disso, o discurso das empresas e do governo passou a veicular a idéia de que, sendo a produção flexível, o trabalho também deveria ser, tanto no que se refere às formas de contratação quanto a horários e direitos do trabalhador (DEDECCA, 1998).

Assim, verifica-se uma transformação no posicionamento do Estado frente às relações de trabalho: antes desempenhava o papel regulador e exercia influência inclusive nas políticas das empresas; com a abertura comercial, no entanto, passa a permitir negociação direta entre empresas e empregados, eximindo-se de fixar bases salariais, permitindo, dessa forma, uma

negociação, na maioria das vezes, desleal - considerando o poder de cada agente na negociação (CASTRO 1992; OLIVEIRA, 1994; POCHMANN; BARRETO; MENDONÇA, 1998).

Dentre as políticas governamentais de “flexibilização” das relações de trabalho, Arbix (1997) cita as:

barreiras restritivas à ação sindical, afirmação do papel da empresa como definidor de novas relações de trabalho, as mudanças na legislação trabalhista, diminuição do poder normativo da justiça do trabalho e a diminuição da proteção estatal aos sindicatos (ARBIX, 1997, p. 485).

Em decorrência desse processo, nestas duas últimas décadas, a luta dos sindicatos passa a ser a defesa do contrato coletivo como uma forma de romper com a regulação do mercado de trabalho por meio da lógica capitalista vigente, bem como ter condições para garantir a segurança no emprego e melhores salários aos trabalhadores sindicalizados. Os contratos coletivos se apresentavam como um conjunto de regras para regular, muitas vezes com intervenção estatal, a relação entre empresas e trabalhadores de forma a garantir a proteção social destes, visto que, como citado por Oliveira (1994), “O patronato comprava horas de trabalho, e comportava-se como se esta mercadoria fosse separada de seu proprietário, o trabalhador, o que era possível pelo fato de que este tinha aniquilada sua condição de cidadão e de agente consciente de produção” (OLIVEIRA, 1994, p.215). Nesse contexto, as empresas se tornam os principais agentes de definição no novo padrão de relações trabalhistas, visto a importância assumida por elas nesse período de reestruturação (OLIVEIRA, 1994; ARBIX, 1997).

Todas essas mudanças favoreceram, de diferentes formas, o processo de flexibilização do trabalho que conduziu à desregulamentação de direitos sociais e trabalhistas, reduzindo o operariado fabril, incrementando consideravelmente a terceirização e estimulando o trabalho precário e parcial, além de promover a crescente informalidade nos mais diferentes setores (DEDECCA, 1998; ARAUJO; CARTONI; JUSTO, 2001; ABRAMIDES; CABRAL, 2003; PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2006)

Gallino (2002) aponta que o abandono pelo Estado de algumas de suas responsabilidades básicas no âmbito das relações de trabalho permitiu o crescimento do setor informal, decorrente do aumento do desemprego e da perda de representatividade dos

sindicatos ao longo do período, frente às novas formas de negociação implementadas pelas empresas. No que concerne às empresas, o autor lembra ainda que estas passaram a repassar aos trabalhadores a responsabilidade das crises dos ciclos econômicos e da busca de competitividade no mercado.

3.4.3.2 A Flexibilização do Trabalho

A flexibilização vem ao encontro dessas novas formas encontradas pelas organizações de aumentar a competitividade no mercado por meio da redução de custos e do aumento de produtividade. Segundo Holzmann e Piccinini (2006), a flexibilização pode ser entendida como o conjunto de processos e de medidas que tem por objetivo alterar as relações de trabalho na busca de torná-las menos ordenadas, possibilitando arranjos considerados inovadores frente a uma forte tradição de controle legal sobre as relações de trabalho. Desse modo, a flexibilização contrapõe-se à tradição de proteção dos trabalhadores quanto às condições de venda e uso da força de trabalho e também da garantia de direitos a benefícios e serviços decorrentes da condição de trabalhador com o chamado contrato de trabalho padrão²⁴.

De acordo com Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006,p.102-108), a flexibilização do trabalho pode se dar de diferentes maneiras e, como no setor em estudo muitas destas práticas podem ser facilmente evidenciadas, é pertinente detalhar cada uma delas. Assim, segundo esses mesmos autores, as formas de flexibilização podem ser divididas em:

²⁴ O contrato de trabalho padrão pode ser entendido como o contrato de trabalho que assegura ao trabalhador, além do salário fixado em lei, o pagamento de horas extras com valor diferenciado, descanso semanal remunerado, contribuição com a previdência social (INSS), depósito do FGTS, férias remuneradas, 13º salário, seguro desemprego, entre outros.

- Flexibilidade quantitativa:
 - Flexibilização quantitativa externa: ocorre quando as organizações que “deslocam atividades-meio ou atividades-fim para outras organizações, através de contratos comerciais que aumentam a mão-de-obra sem o aumento do quadro funcional (*Op. cit* ,p.102)”, e podem acontecer por meio de:
 - Terceirizações – quando as empresas externalizam atividades meio;
 - Subcontratação – deslocamento de atividades-fim para outras empresas para poder atender a demandas geralmente sazonais (indústrias que delegam a outras a produção de determinados produtos);
 - Redes de Empresas – quando ocorre a divisão do trabalho entre organizações, sendo que cada uma se especializa em determinadas fases do processo de produção;
 - Trabalho a Domicílio – trata-se do trabalho realizado no ambiente doméstico e pago geralmente de acordo com a produção realizada;
 - Cooperativas de Trabalho – são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer necessidades e anseios comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e gerida democraticamente;
 - Flexibilização Qualitativa Interna: são alternativas que permitem que as empresas “alterem a quantidade de mão-de-obra sem aumentar seu quadro funcional efetivo, através de contratos de trabalho “atípicos”, diferentes do habitual contrato de trabalho por tempo indeterminado, com carteira de trabalho assinada (*Op.cit* , p.103)”, e podem ocorrer por meio de:
 - Trabalhos Temporários – o contrato é estabelecido entre organização e trabalhadores, com prazo delimitado para

início e fim das atividades. Segundo Chahad (2003), citado por Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006), as razões para adoção deste tipo de flexibilização podem ser: (a) necessidade de buscar pessoas com certas qualificações por um tempo determinado; (b) complementação da equipe para desenvolver um projeto em grande escala; (c) trabalho sazonal; (d) limitação das horas extras; (e) escape do controle sindical; (f) segmentação dos trabalhadores permanentes e temporários, visando a impor maior grau de controle sobre os primeiros;

- Trabalho em Tempo Parcial (*part-time*) – refere-se ao trabalho com período de duração inferior ao de turno integral. Ocorre freqüentemente para atender aos picos diários de demanda. Este tipo de contrato permite à empresa reduzir seus custos e dispor de um trabalhador qualificado para a atividade demandada;
- Trabalho de Tempo Compartilhado (*Job Sharing*) – ocorre quando é atribuída a duas ou mais pessoas a mesma tarefa, e a remuneração, quando o trabalho for concluído, será compartilhada entre os membros;
- Suspensão temporária do contrato de trabalho (*Lay-off*) – Permite ao empregador, frente a uma crise, desligar temporariamente os trabalhadores e readmiti-los assim que a empresa retome os níveis de atividade. Os autores lembram que esta modalidade ocorre, especialmente, em países com baixa regulamentação das práticas trabalhistas, o que possibilita que a recontração seja feita com custos baixos. No Brasil, esta modalidade está prevista em lei e é utilizada por empresas com mais de 250 empregados e do setor de serviços;

- Estágios – apresenta-se como uma forma de integração entre estudantes, escolas e comunidade que permitiria a aquisição de experiência e aprendizagem por meio do desenvolvimento de atividades em ambientes organizacionais. Entretanto, tem sido, muitas vezes, utilizado como meio de obtenção de mão-de-obra barata, qualificada e isentando a empresa de encargos trabalhistas;
- Flexibilidade funcional: está relacionada às práticas adotadas pelas empresas com o objetivo de reorganizar e adaptar sua mão-de-obra pela ampliação das atividades executadas e pela mobilidade interna dos trabalhadores
 - Multifuncionalidade – trata-se da capacidade dos trabalhadores de operarem mais de uma máquina ou de realizar serviços com características semelhantes. O que geralmente não permite a qualificação e o desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores.
 - Polivalência – ocorre quando “um mesmo trabalhador tem a capacidade de ocupar vários postos de trabalho em função das necessidades de distribuição interna de pessoal” (*Op cit.*, p.106), e as exigências quanto à qualificação dos profissionais são poucas se considerado o número de atividades e funções desempenhadas.
- Flexibilidade externa das formas de trabalho: diz respeito às formas encontradas para flexibilizar quando e onde o trabalho será realizado. Um exemplo desta forma é o *teletrabalho*, que pode ser desenvolvido a domicílio, e pode ocorrer desde que exista a transmissão de informações entre a empresa e o trabalhador. Esta forma permite horários mais flexíveis de trabalho, e há liberdade quanto a tempo e local onde o trabalho será realizado.
- Flexibilização interna das formas de trabalho: constitui-se de modos de flexibilizar quando ou onde o trabalho será executado pelos funcionários permanentes da empresa e no interior do espaço organizacional.
 - Horas extras – Segundo os autores, esta pode ser considerada como uma das primeiras formas legalmente previstas de flexibilizar o

tempo de trabalho. São entendidas por horas extras aquelas horas trabalhadas que excedem o estabelecido pelo contrato de trabalho e, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a sua remuneração deverá ser, pelo menos, 50% superior à hora normal de trabalho, sendo limitada a, no máximo, duas horas por dia.

- Anualidade das horas trabalhadas – banco de horas²⁵ - criado para atender a sazonalidade das demandas das organizações, os horários de trabalho são organizados de forma que o trabalhador fica mais tempo na organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente, e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que há redução no volume de produção.
- Jornada de trabalho flexível - neste modo “o trabalhador cumpre um número fixo de horas em horários determinados pela empresa e outra parcela de forma flexível, normalmente os períodos de entrada, saída ou almoço” (*Op.cit*, p. 108). Assim, tecnicamente, o trabalhador pode estipular a maneira pela qual vai cumprir a sua jornada de trabalho.

²⁵Banco de horas: foi introduzido pela Lei nº 9.601/98 (alterou o parágrafo 2º, acrescentou o parágrafo 3º no artigo 59 da CLT) - Decreto nº 2.490/98, Medida Provisória 2.164-41, de 24/08/2001 - DOU 27/08/2001, que passaram a ter a seguinte redação:

"§ 2º Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas de um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de um ano, à soma das jornadas semanais previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de dez horas diárias.

§ 3º Na hipótese de rescisão do contrato de trabalho sem que tenha havido a compensação integral da jornada extraordinária, na forma do parágrafo anterior, fará o trabalhador jus ao pagamento das horas extras não compensadas, calculadas sobre o valor da remuneração na data da rescisão."

Tais dispositivos legalizam a criação de um acúmulo de horas trabalhadas extraordinariamente, ficando a empresa dispensada do pagamento do acréscimo de no mínimo 50%, previsto no art. 7º, inciso XVI, da Constituição Federal.

Esta prática já vinha sendo adotada por muitas empresas, porém restritamente, dentro de uma mesma semana. A novidade consiste em aumentar o espaço de tempo para a compensação do acúmulo de horas, de semanal para anual. Dependendo da função e das características das atividades empresariais, em determinados períodos do ano, estas têm maior necessidade de utilização de mão-de-obra (picos de produção) e em outras épocas uma morosidade produtiva que gera a ociosidade dos empregados. Fonte: http://www.redejuridica.com.br/modelos_view.jsp?id=38

- Turnos de Trabalho – permite às empresas maior flexibilidade na organização do trabalho ao longo do dia, através da substituição periódica dos trabalhadores.
- Semana Reduzida de Trabalho – permite aos trabalhadores condensarem um número fixo de horas em uma parte da semana, permanecendo desligados da empresa no restante do tempo. Frequentemente é utilizado em períodos de crise ou declínio da atividade econômica.

Como referido por Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006), cabe o questionamento de como essas formas de flexibilização podem repercutir na qualidade de vida dos trabalhadores que vivenciam algumas dessas práticas, visto que no setor de serviços e, em especial, na hotelaria, muitas destas são freqüentes e inerentes ao modo de funcionamento dos empreendimentos hoteleiros e da forma como são administradas as alterações econômicas que tanto impactam nesta atividade. Não se pode esquecer que as repercussões na qualidade de vida dos trabalhadores estão intimamente ligadas a certos tipos de práticas que levam à precarização das condições de trabalho e, conseqüentemente, são sentidas pelos trabalhadores que convivem com a instabilidade no emprego e com as formas de contratação, bem como com a falta de previsibilidade de folgas e férias, que geralmente ocorrem em dias e períodos diferenciados daqueles das demais atividades econômicas.

Assim, tanto as formas de flexibilização do trabalho, quanto o modo como são elaboradas as políticas e a organização do trabalho no interior das organizações podem ter repercussões no indivíduo que trabalha, principalmente em um setor com tantas flutuações de mercado e relações de trabalho cada vez mais flexíveis. Desse modo, percebe-se que o mundo do trabalho afeta os indivíduos das mais diferentes formas e, por esse motivo, faz-se necessário compreender o que se entende hoje por qualidade de vida no trabalho e por que manter bons níveis de qualidade no trabalho se tornou um desafio para muitas organizações.

3.4.4. Qualidade de Vida no Trabalho

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), embora tenha merecido atenção dos estudiosos e empresas nas últimas décadas, ainda suscita alguma incerteza quanto ao sentido exato do termo (TOLFO; PICCININI, 2001). Limongi-França (2003) refere que a QVT tem sido abordada como parte das políticas de recursos humanos de muitas empresas, contemplando em sua definição desde cuidados médicos (previstos muitas vezes pela legislação de saúde e segurança no trabalho) a atividades voluntárias, espaços de lazer, motivação, práticas de atenção à família dos empregados, entre outros.

Diante disso, torna-se relevante que se faça uma revisão acerca da origem do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e seu conceito, para que se possa assim compreender as principais abordagens sobre o tema e como a mesma foi abordada na presente pesquisa.

3.4.4.1 Origem da QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde muito tempo, contudo somente com a sistematização dos métodos de produção ocorrido nos séculos XVIII e XIX, surgiram as primeiras preocupações com as condições de trabalho, e começou-se a avaliar como estas poderiam influenciar na produção e no bem-estar do trabalhador, passando a ser estudadas de forma científica (RODRIGUES, 1998).

Segundo Tolfo e Piccinini (2001, p. 166), “estudos ligados à qualidade de vida no trabalho foram iniciados nos anos 50 e apresentaram diversas fases”, sendo Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute, Londres, apontados pelas autoras como os precursores das pesquisas ligadas à qualidade de vida no trabalho, quando deram início aos estudos que originaram a abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho. Contudo, é

somente a partir da década de 1960 que movimentos relativos à QVT ganharam forma, e novas alternativas para organizar o trabalho foram criadas de modo a minimizar seus efeitos negativos sobre o bem-estar dos trabalhadores.

A expressão “Qualidade de Vida no Trabalho”, entretanto, só foi introduzida, segundo Vieira (1996), no início da década de 1970, pelo professor Louis Davis, da Universidade da Califórnia (UCLA). Tolfo e Piccinini (2001, p.179) lembram que a partir de 1979, com o acirramento da concorrência entre as indústrias americanas e japonesas, ressurgiu a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, relegada a segundo plano por volta de 1974, devido às questões relativas à crise energética e à crescente inflação.

Nadler & Lawler (1983), citados por Rodrigues (1998, p.81), sintetizam a ‘evolução’ do conceito de Qualidade de vida no Trabalho, como pode ser observada no quadro a seguir:

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa à utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E, para estes, QVT nada representará.

Quadro 3.3- Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

FONTE: Nadler e Lawler apud Rodrigues (1998, p.81)

Nota-se que, desde anos 1980, o conceito passa a adquirir maior importância e a ser estudado e considerado novamente como um aliado da gestão na busca de soluções ligadas à crescente competitividade internacional, à produtividade e à qualidade total.

Atenta ao que se passa no mundo do trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) lança, a partir de 1976, Programa Internacional para o Melhoramento das Condições e dos Ambientes de Trabalho, o PIACT (suas iniciais em francês), o qual procura articular duas tendências: uma dirigida à melhoria da qualidade geral de vida, como uma aspiração básica para a humanidade hoje e que não consegue ter continuidade no âmbito da empresa, e a outra, concernente a uma maior participação dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito diretamente à sua vida profissional (MENDES, 1988a).

Como reflexo da criação do PIACT, na década de 1980, observou-se o fortalecimento do QVT como uma tendência de maior participação do trabalhador na empresa e a tentativa de tornar o trabalho mais humanizado. A partir de então, os trabalhadores passam a ser vistos como sujeitos e busca-se superar o estágio da preocupação com os acidentes e doenças considerados diretamente relacionados ao trabalho, para se analisar também os danos que o trabalhador pode sofrer em decorrência de seu trabalho (MENDES, 1988b; LACAZ, 2000).

Estudo realizado pelo *National Institute of Occupational Safety and Health* (NIOSH), em 1982, nos EUA, indicou que alguns grupos de doença e acidentes que ocorrem na população em geral e em determinadas categorias de trabalhadores assumem um perfil patológico diferenciado, como doenças pulmonares, lesões músculo-esqueléticas, traumas oculares, doenças cardiovasculares, distúrbios neurotóxicos, perdas auditivas e outros. Nesse sentido, vários estudos epidemiológicos e qualitativos têm mostrado o impacto da ausência de informação e autonomia dos trabalhadores sobre condições e organização do trabalho, para explicar diversos problemas de saúde, como os cardiovasculares, o sofrimento mental e mesmo os acidentes do trabalho. Preocupado com a repercussão dessas situações sobre o trabalhador, o PIACT já incluía estratégias de intervenção sobre a estruturação dos processos de trabalho, englobando tanto questões relacionadas com a carga de trabalho, a duração da jornada, a organização e o conteúdo do trabalho, quanto com a escolha das tecnologias a serem adotadas (MENDES, 1988b; LACAZ, 2000).

Mendes (2003) ressalta que, por muito tempo, para a medicina legal e a higiene do trabalho, os indicadores de nocividade e exploração do trabalho estavam relacionados aos

acidentes e às chamadas doenças ocupacionais, típicas dos efeitos dos materiais e dos agentes de risco existentes nos ambientes de trabalho, sendo os riscos ocupacionais vistos como infortúnios da atividade laboral. O autor afirma, ainda, que o perfil dos casos de adoecimento encontrava-se restrito às doenças e acidentes ocupacionais, e não se concebia que os trabalhadores adoecessem e morressem de maneira semelhante à que ocorre com a população em geral, ou em consequência dos processos de trabalho que se modificam ao longo do tempo (MENDES, 2003).

No Brasil, atualmente, como lembra Rodrigues (1998), a possibilidade de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, que deveria nortear a busca pela qualidade do trabalho, é uma realidade pouco encontrada e que por muito tempo foi considerada indesejável ou até ilegal, dada a histórica resistência do patronato às manifestações de independência e autonomia das classes trabalhadoras (RODRIGUES, 1998).

Percebe-se, assim, que a preocupação com o indivíduo e o modo como este pode ser afetado pelo trabalho passou a ser objeto de estudo tanto de pesquisadores quanto de gestores, que passam a perceber a correlação existente entre a forma que o trabalho está organizado e a satisfação dos trabalhadores, bem como entre melhoria da qualidade de vida e o incremento de produtividade e da qualidade do trabalho desenvolvido pelos indivíduos nas organizações, o que leva à necessidade de esclarecer o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

3.4.4.2 O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Para Walton (1973), citado por (RODRIGUES, 1998, p.81), a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. O autor aborda a questão da qualidade de vida no trabalho tendo como base a idéia de que esta é norteadada pela humanização do trabalho e a responsabilidade social da empresa, envolvendo a compreensão das necessidades e aspirações do indivíduo, por meio da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, juntamente com o maior poder de autonomia dos trabalhadores e melhoria do ambiente organizacional (RODRIGUES, 1998).

Guest (1979), citado por Viera(1996, p.39), enfatiza a importância dos aspectos psicológicos e da participação dos trabalhadores na ações de qualidade de vida no trabalho, referindo-se a esta como:

um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo é que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como auto-realização e auto-engrandecimento (GUEST, 1979, p. 76 apud VIERA, 1996,p. 39).

Werther e Davis (1983) consideram que os esforços para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho tem por objetivo tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, o que normalmente demanda a reformulação de cargos com a participação dos trabalhadores envolvidos. Os autores lembram, ainda, que a QVT é influenciada por fatores como as formas de supervisão, condições de trabalho, plano de cargos, salários e benefícios e, desta maneira, as organizações, ao projetarem um determinado cargo, devem levar em consideração fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, que se forem cuidadosamente analisados, resultam num cargo mais produtivo e satisfatório.

Fernandes (1996, p. 45-46) se refere à qualidade de vida no trabalho como sendo “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Albuquerque e Limongi-França (1998, p 2.) concordam com Fernandes (1996), conceituando QVT como um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

De acordo com Ferreira (2006, p. 219), o conceito de QVT engloba duas perspectivas independentes. Uma delas está relacionada com a ótica das organizações na qual a QVT é vista como uma prática de gestão organizacional que se “expressa por meio de um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho”, que tem como objetivo promover o bem-estar individual e coletivo dos trabalhadores no ambiente organizacional. A outra, sob a ótica do sujeito trabalhador, expressa-se por meio das representações que este constrói sobre o ambiente em que está inserido, as vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de suas características pessoais e também das possibilidades de crescimento.

Assim, a idéia de qualidade de vida no trabalho procura atender a interesses diversos e muitas vezes contraditórios, presentes nos ambientes e condições de trabalho das organizações. Interesses estes que não podem ser resumidos na dicotomia capital x trabalho, mas que envolvem também os relativos ao mundo subjetivo (desejos, vivências, sentimentos), aos valores, crenças, ideologias e interesses econômicos e políticos de organizações e indivíduos.

A seguir, são apresentados os modelos de análise de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton (1973), Werther e Davis (1983) e Fernandes (1996), que refletem de modo abrangente as dimensões que permeiam esta relação e permitem, inclusive, ultrapassar o limite organizacional, compreendendo o espaço alcançado pelo trabalho no espaço total de vida do indivíduo.

CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação justa e adequada	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade da habilidade Retroinformação
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança de emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso Comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Quadro 3.4 - Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Walton apud Vieira (1996, p.44).

Walton (apud VIERA, 1996, p.43) estrutura a QVT a partir de oito dimensões, as quais considera que afetam de maneira mais significativa o trabalhador, destacando a qualidade de vida no trabalho como o equilíbrio entre o trabalho e as outras esferas da vida.

A seguir é apresentada a Figura 3.3 que ilustra os fatores considerados por Werther e Davis (1983) como relevantes para a construção de projetos de cargos e elaboração de ações que visem a qualidade de vida no trabalho.



Figura 3.3- Fatores que influenciam o projeto de cargos e a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Werther e Davis (1983,p.72)

Para os autores, a parte mais sensível de um cargo está no nível comportamental, que engloba a autonomia, a variedade, a identidade da tarefa e a retroinformação, dimensões estas que, para eles, afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho. No nível organizacional os elementos envolvidos seriam a abordagem mecânica, o fluxo de trabalho e as práticas de trabalho; no nível ambiental, entrariam as habilidades e disponibilidades de empregados e as expectativas sociais (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 75).

O modelo desenvolvido por Fernandes (1996) busca diagnosticar a QVT na organização, através da avaliação dos próprios funcionários sobre os fatores intervenientes em

sua qualidade de vida. Com base nesse modelo, é possível identificar aspectos que precisam ser melhorados e realizar ações corretivas para atender às expectativas dos empregados, contribuindo para a gestão estratégica dos recursos humanos. O modelo é composto de dez blocos; o primeiro busca detectar a percepção do trabalhador em relação a sua qualidade de vida global no trabalho, e os demais têm como objetivo avaliar o grau de satisfação do indivíduo em relação às condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho. Cada uma dessas categorias de QVT compõe-se de determinados indicadores que avaliam a satisfação do empregado em relação àquele aspecto.

Fernandes (1996) ressalta que as categorias de QVT, assim como seus respectivos fatores, devem ser adaptadas às características específicas de cada realidade organizacional, e lembra ainda que ninguém melhor do que o ocupante do cargo é capaz de identificar suas necessidades para desenvolver melhor seu trabalho e elevar a sua QVT.

Esse modelo, juntamente com o de Walton (1973), forneceu subsídios para esta pesquisa, por se mostrar flexível e bastante funcional. No entanto, salienta-se que, devido às características do setor em estudo, outros critérios foram incluídos para avaliação da qualidade de vida na pesquisa realizada. Neste trabalho, dá-se ênfase as abordagens que enfocam a organização do trabalho, as condições, o ambiente e as tecnologias como fatores condicionantes da qualidade de vida no trabalho.

Nesse sentido, este trabalho busca compreender como as empresas efetivamente implementam suas políticas de gestão de pessoas, as formas de flexibilização do trabalho adotadas, além das repercussões na qualidade de vida dos que nela trabalham. Para tanto, são consideradas como objeto de análise sete unidades pertencentes a três redes hoteleiras, que, por sua história, podem apresentar modos diferenciados de trabalhar e estruturar as relações de trabalho.

3.4.5 Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro

As políticas e práticas de recursos humanos da hotelaria, como nas demais organizações, estão estruturadas de modo a atingir os objetivos de lucratividade e produtividade das empresas hoteleiras. No entanto, por se tratar de uma atividade em que a interação do funcionário com o hóspede é decisiva na qualidade do serviço prestado, Silva e Barbosa (2002) alertam que as empresas hoteleiras devem focar suas ações, metas, estratégias e resultados na qualidade de vida de seus funcionários, pois neste ramo “não existe ação empresarial sem a participação de pessoas” (*Op.cit.*, 2002, p.01).

Oliveira e Gueiros (2004), em pesquisa realizada sobre as possíveis relações entre políticas de recursos humanos e satisfação de clientes internos e externos no setor hoteleiro do nordeste brasileiro, destacam que, para uma ação mais efetiva do setor de recursos humanos na organização e a conseqüente satisfação dos funcionários, é importante a realização de atividades que busquem a sua motivação, por meio de recompensas, formas de reconhecimento do trabalho, atividades de integração entre os diversos setores e níveis hierárquicos da organização, além da participação de todos em treinamentos que visem à melhoria contínua de processos e a permanência da empresa no mercado.

As autoras ressaltam ainda a necessidade de melhorias em algumas políticas e práticas de recursos humanos nos hotéis pesquisados, mas mencionam que, no geral, os funcionários estão satisfeitos com as práticas adotadas, mas demonstram insatisfação com alguns aspectos como: avaliação de desempenho, chances de carreira e remuneração, sendo os benefícios, treinamentos e relacionamentos com colegas aqueles com que se mostraram satisfeitos. Nesse sentido, Oliveira e Gueiros (2004, p.11) citam ainda que “gestão de pessoas, neste caso, é estratégica, porque é a partir do bom desempenho desta área na empresa que os processos de seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas e desenvolvimento e treinamento estarão sendo direcionadas para os objetivos organizacionais”.

Contudo, não se pode esquecer dos diversos fatores que já foram apontados por estudos realizados no setor como sendo fonte de insatisfação e motivo da alta taxa de rotatividade verificada na hotelaria, entre os quais estão: a organização e condições de trabalho pela carga de trabalho, excesso de horas extras, cansaço, estresse (pela constante

pressão de estar sendo sempre controlado pelo supervisor e pelos hóspedes), horários irregulares de trabalho e escassas oportunidades de desenvolvimento (SILVA; TOLFO, 1999; HAZIN; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2000; ALVAREZ *et al.*, 2003; NUNES, 2003; AYRES; SILVA; SOUTO-MAIOR, 2004 ; TAIOLI, 2005;. MAGALHÃES, 2006)

Muitos autores vêem a Qualidade de Vida no Trabalho como forma de motivar e comprometer os funcionários com os objetivos de lucratividades da organização. Neste trabalho pretende-se ir além, entendendo assim que a QVT é implica também enxergar o trabalhador como um ser com sentimentos e necessidades que precisam ser atendidas e respeitadas de modo a garantir a sua integridade física e mental. É preciso considerar em que medida as políticas e práticas de recursos humanos da hotelaria, de modo geral, estão permitindo ao trabalhador se sentir satisfeito e seguro em seu ambiente de trabalho.

Assim, as ações em busca da melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, como todas as ações que buscam motivar os funcionários (considerando aqui que a motivação é intrínseca ao sujeito e, portanto, essas ações podem somente estimulá-los), podem até refletir em melhores resultados para a organização, como o maior comprometimento, diminuição do absentismo, etc, e, portanto, trazer benefícios tanto para o empregador quanto para o empregado. No entanto, os resultados não devem necessariamente ser o foco das ações para promoção da QVT, mas sim promover práticas que possibilitem ao funcionário se sentir melhor naquele ambiente onde ele passa a maior parte do seu dia, se sentindo valorizado, reconhecido e tendo espaço para se desenvolver e realizar o seu trabalho com segurança.

Nesse sentido, a pesquisa sobre políticas de recursos humanos, organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro se mostra relevante, especialmente porque a partir de seus resultados podem-se desenvolver práticas que possibilitem a melhor Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados deste setor, principalmente a partir da comparação realizada entre as redes hoteleiras nacionais e a internacional que permite identificar as práticas adotadas e como estas são percebidas pelos funcionários de seus hotéis.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho. Apresenta-se o delineamento da pesquisa, a classificação do estudo, os participantes da pesquisa, as técnicas de coletas de dados, de tratamento e de análise dos dados, bem como as principais limitações de estudo evidenciadas de acordo com achados teórico e com os resultados da pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos do presente estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter descritivo, pois busca-se descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e características (RUDIO, 2003).

As pesquisas descritivas têm como finalidade a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2007, p.44). Segundo Dencker (2001), pesquisas desta natureza exigem por parte do pesquisador um conhecimento profundo do problema estudado, além de trabalhar sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, abrangendo aspectos gerais e amplos de um contexto. Rudio (2003) salienta que o pesquisador não interfere na realidade, apenas descreve e interpreta os fatos que influenciam o fenômeno estudado, estabelecendo relações entre variáveis, tendo como principais instrumentos de coleta de dados a observação, entrevista e questionário.

Em função do tema proposto e dos objetivos do presente trabalho, que são os de levantar o perfil demográfico dos profissionais, avaliar a qualidade de vida no seu trabalho e verificar como estão estruturadas as políticas de recursos humanos das redes hoteleiras pesquisadas, optou-se pela utilização de métodos qualitativos e quantitativos para o levantamento e análise dos resultados. Tal combinação de métodos é sugerida por alguns autores (VIERA, 2006; ROESCH, 2007; GIL, 2007), por considerarem que a utilização de múltiplos métodos de pesquisa e investigação na análise dos fenômenos podem contribuir para o seu melhor entendimento.

O método qualitativo, segundo (VIEIRA, 2006, p.15), compreende um conjunto de técnicas que atribui “[...]importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem”. O método investiga com o nível de realidade, por isso a importância da descrição dos depoimentos dos atores sociais envolvidos, dos discursos, dos significados e contextos que permitem um aprofundamento no mundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser sintetizados à operacionalização de variáveis. O método quantitativo, segundo Oliveira (2001, p.115), se refere aos métodos que buscam “quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde a mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. [...]”.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Considerando o exposto, a presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de múltiplos casos, em que analisaram-se a organização do trabalho e as políticas de recursos humanos adotadas por três redes hoteleiras do país. De acordo com Roesch (1999), o estudo de caso pode ser entendido como “uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, permitindo ao pesquisador a análise sob vários ângulos (*Op.cit.*, 1999, 156)”.

Godoy (2006) observa, ainda, que o estudo de caso é “um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas (*Op.cit.*, 2006, p.121).” A autora refere que, embora este tipo de pesquisa tenha como foco a modo como uma pessoa ou grupo aborda determinados problemas, é importante ter um olhar do todo, visto que não é possível “interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações” (GODOY, 2006,p.121).

Para Yin (2001), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]”. Ainda, este método permite contemplar uma ampla variedade de evidências, como observações, entrevistas, pesquisas documentais que contribuem para o melhor entendimento do objeto em estudo.

4.3 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A presente pesquisa teve como objeto de estudo três redes hoteleiras de atuação nacional, sendo uma delas de origem internacional e duas de origem nacional, que apresentam unidades em diversos estados brasileiros. Optou-se por estudar o setor hoteleiro e especialmente as redes de hospedagem, por ser este um setor que emprega muita mão-de-obra e por serem as redes e cadeias de hotéis citadas como “as mais organizadas e profissionalizadas”, estando alguma delas entre as “Melhores empresas para se trabalhar²⁶”,

²⁶ Publicação anual das revistas Exame e Você S/A (Editora Abril S/A) visa a mostrar desempenho das organizações analisadas de diferentes segmentos, tendo por base algumas categorias que contemplam questões relacionadas as condições de trabalho, motivação, possibilidade de crescimento, etc. Deste modo, a pesquisa avalia estas políticas e práticas de RH e a imagem da empresa.

colocando-se, assim, como sonho de carreira para muitos recém formados nos cursos de Turismo e Hotelaria no país.

4.3.1 O contato com as empresas

Para desenvolver a pesquisa, foi delimitado inicialmente que seu objeto seriam redes hoteleiras que tivessem atuação nacional e que fossem conhecidas no mercado pela qualidade e padrão dos serviços oferecidos. Assim, em janeiro de 2007 iniciou-se os contatos com os responsáveis pelas cinco maiores redes hoteleiras brasileiras, das quais três eram internacionais e duas nacionais. Deste primeiro contato de apresentação da proposta de trabalho, esclarecimento de dúvidas dos responsáveis por setores de Recursos Humanos das redes quanto ao que seria demandado de cada unidade, o nível de aprofundamento das questões e da necessidade da entrada da pesquisadora nas unidades demorou cerca de 4 meses. Ao final deste período apenas uma das redes contatadas no início aceitou e se comprometeu participar do estudo (rede Internacional). Isto é ressaltado, pois inicialmente uma rede nacional havia concordado em participar da pesquisa, porém em março, após a defesa do projeto de dissertação (quando a rede havia sido apresentada como um dos objetos de estudo), a mesma decidiu por não mais abrir espaço para a pesquisa devido á necessidade de contato direto com os funcionários (aplicação do questionário e entrevista) e também pelo risco de exposição de normas e procedimentos da empresa.

A partir daí teve início a busca pela rede nacional que iria compor este estudo comparativo (proposta defendida no projeto). Foram contatados então por e-mail e telefone os responsáveis pelo RH de cerca de dez redes hoteleiras nacionais (incluindo cinco as maiores²⁷). Deste grupo, após cerca de três meses de contato constante com gerentes de RH das redes e gerentes de unidades, conseguiu-se a anuência de duas delas (uma em abril e a outra no final de maio) para a realização da pesquisa, permitindo assim a entrada da

²⁷ Segundo estudo o Raio X da Hotelaria Brasileira do ano de 2006, acessível no site: www.raioxhotelaria.com.br

pesquisadora em campo, mesmo que estas empresas ultrapassassem o previsto no projeto que era trabalhar com uma rede nacional e uma internacional.

Assim, para a coleta de dados a pesquisadora realizou visitas às unidades e sede do corporativo das redes com a frequência listada a seguir. Salienta-se que por solicitação das organizações foi mantido sigilo quanto ao nome da rede e unidades, sendo as mesmas denominadas neste trabalho, respectivamente, de rede A, B e C.

Unidade / Rede	Visitas	Dias no hotel	Deslocamento
Corporativo rede A São Paulo	1	1	Porto Alegre- São Paulo
Hotel A1 São Paulo	1	2	Porto Alegre- São Paulo
Hotel A2 Porto Alegre	3	3	Porto Alegre
Hotel A3 Porto Alegre	3	3	Porto Alegre
Corporativo rede B Rio de Janeiro	1	3	Porto Alegre- Rio de Janeiro
Hotel B1 Belo Horizonte	1	3	Belo Horizonte- Porto Alegre
Hotel B2 Rio de Janeiro	1	3	Porto Alegre- Rio de Janeiro
Hotel B3 São Paulo	1	3	Rio de Janeiro- São Paulo
Corporativo rede C Porto Alegre	2	2	Porto Alegre
Hotel C1 Porto Alegre	2	2	Porto Alegre
Hotel C2 Caxias do Sul	1	1	Porto Alegre- Caxias do Sul
Hotel C3 Gravataí	1	1	Porto Alegre- Gravataí
Hotel C4 Porto Alegre	1	1	Porto Alegre

4.3.2 As empresas pesquisadas

Foram pesquisados, assim, três hotéis das redes A e B e quatro da rede C, os quais estão localizados em quatro estados brasileiros (Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais), totalizando dez unidades pesquisadas.

Em cada uma das unidades, foram entrevistados e aplicados questionários a ocupantes de cargos gerenciais (chefias de setores) e em funções de nível operacional²⁸ nos diversos setores (recepção, governança²⁹, alimentos e bebidas, administrativo, eventos, manutenção)³⁰.

²⁸ Os demais funcionários que não ocupam cargos de chefia foram denominados durante este estudo exclusivamente de “funcionários em nível operacional”, englobando nesta categoria todos os funcionários que realizam atividades relacionadas diretamente à operação no hotel como camareiras, recepcionistas, messageiros, garçons, cozinheiros, etc. Salienta-se que esta não foi uma denominação criada pela autora mas é uma denominação usual no meio hoteleiro.

Contudo, cada uma das redes adotava uma terminologia para designar aqueles ocupantes de cargos em nível gerencial, que algumas vezes era chamado de gestor, outras de chefia, outras de coordenador ou gerente; além disso, em cada uma das unidades o referido profissional era o responsável pelo setor e sua equipe de trabalho; portanto, para fins de análise e padronização, estes serão denominados de chefia, por se entender que as funções que desempenhavam tinham caráter mais operacional do que gerencial.

Nas figuras a seguir é exemplificada a distribuição dos cargos pesquisados em cada setor em cada uma das redes:

		Rede A					
		Recepção	Governança	Eventos	Administrativo	A&B	Manutenção
Gerencial	Chefe de Recepção	Governanta	Coordenador(a) de eventos	Controller	Chefe de Cozinha	Chefe de Manutenção	
				Assistente de Gerência	Maitre		
				Chefe RH			
Operacional	Receptionista	Camareira	Assistente de eventos	Auxiliar administrativo	Cozinheiro(a)		
	Messageiro		Garçom de eventos		Auxiliar de cozinheiro(a)		
	Aux. de recepção				Chefe de fila		
	Reservas				Garçom / Garçonete		
					Atendente de A&B		

Figura 4.1- Cargos dos ocupados pelos pesquisados na rede A.

Fonte: Dados da pesquisa

²⁹ O maior número de respondentes é proveniente dos setores de recepção e governança, pois, como referido anteriormente, estes setores são os que mais empregam na hotelaria e por este motivo aqueles que contam com maior número de funcionários.

³⁰ Não foram pesquisados empregados do setor de vendas em nenhuma das redes estudadas, por não ser possível acesso a esses pesquisados.

		Rede B					
Gerencial	Recepção	Governança	Eventos	Administrativo	A&B	Manutenção	
		Chefe de Recepção	Governanta	Coordenador(a) de eventos	Controller	Gerente de A&B	Chefe de Manutenção
Operacional	Recepcionista	Supervisora de andares	Assistente de eventos	Auxiliar administrativo	Supervisor (a) de cozinha		
	Mensageiro	Camareira		Assistente Administrativo	Cozinheiro(a)		
	Capitão porteiro	Serviços gerais		Assistente de RH	Auxiliar de cozinheiro(a)		
	Chefe de garagem	Aux. Serviços gerais		Supervisor (a) de compras	Stewart		
	Mordomo			Supervisor (a) contábil	Commis		
	Supervisor (a) telefonia				Copeiro (a)		
					Maitre		
					Garçom / Garçonete		
					Almoxarife		
					Nutricionista		
			Encarregado de frigobar				
			Supervisor de bares				
			Barman/Woman				

Figura 4.2- Cargos dos ocupados pelos pesquisados na rede B.

Fonte: Dados da pesquisa

		Rede C					
Gerencial	Recepção	Governança	Eventos	Administrativo	A&B	Manutenção	
		Chefe de Recepção	Governanta	Coordenador(a) de eventos	Controller	Cozinheiro(a)	Chefe de Manutenção
Operacional	Recepcionista	Supervisora de andares	Assistente de eventos	Auxiliar administrativo	Copeiro (a)	Auxiliar de manutenção	
	Mensageiro	Camareira		Assistente Administrativo	Garçom / Garçonete		
	Porteiro	Serviços gerais					
		Aux. Serviços gerais					
		Roupeira					

Figura 4.3- Cargos dos ocupados pelos pesquisados na rede C.

Fonte: Dados da pesquisa

A amostragem foi definida por acessibilidade, uma vez que os pesquisados eram indicados pelas chefias de acordo com a disponibilidade de tempo para responder o questionário. A pesquisa foi feita com trabalhadores de diversos setores com o objetivo identificar características que pudessem auxiliar na construção do perfil dos profissionais que atuam nestes diferentes setores da hotelaria, bem como verificar se existem diferenças quanto ao perfil demográfico demandado para cada um dos setores e cargos. Tem-se consciência de que o universo pesquisado é ínfimo comparado ao número de trabalhadores que atuam neste ramo, porém algumas considerações importante podem ser apresentados.

Segue abaixo a tabela onde é apresentando o número de respondentes em cargos de chefia e em cargos em nível operacional em cada uma das redes pesquisadas.

Tabela 4.1- Descrição das redes pesquisadas e amostra.

Descrição	A		B		C		Total	
	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra	População	Amostra
Chefias	21	14	23	12	22	16	63	42
Empregados em nível operacional	125	43	508	71	151	51	787	165
Total de empregados	146	57	531	83	173	67	850	207

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe ressaltar que inicialmente haviam sido pesquisados no total 11 hotéis e 219 funcionários, sendo uma unidade a mais da rede A; no entanto, por este ter sido o único hotel em que a pesquisadora não pode estar presente na aplicação dos questionários, e onde o número de questionários respondidos e de chefias entrevistadas ficou muito abaixo do previsto para o estudo, optou-se por excluí-lo da pesquisa por entender-se que os dados não seriam significativos e representativos.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa contou com informações dos participantes do estudo. As técnicas de coletas de dados utilizadas nesta pesquisa foram:

- Entrevistas semi-estruturadas com as chefias e gestores de Recursos Humanos das redes;
- Aplicação de questionário com as chefias;
- Aplicação de questionário com os pesquisados em nível operacional;
- Documentos e informes internos.

4.4.1 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas presenciais semi-estruturadas mediante a utilização de um roteiro (Apêndice A) foram realizadas pela pesquisadora com as chefias, com o objetivo de identificar o perfil do profissional deste setor, as formas de organização e das políticas de recursos humanos adotadas na qualidade de vida do trabalhador (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998). Segundo estes autores, neste método “[...] o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas [...] mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista [...] tanto quanto possível, ‘deixará andar’ o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (QUIVY ; CAMPENHOUDT, 1998, p. 192).

Os depoimentos foram gravados e transcritos, tendo a entrevista duração de, aproximadamente, quarenta minutos com cada participante. A escolha desses indivíduos ocorreu pela acessibilidade aos mesmos, os quais eram indicados pelos Gerentes Gerais ou responsáveis por Recursos Humanos de cada unidade pesquisada, fato este que na opinião da pesquisadora não interferiu no andamento do trabalho ou nos resultados deste estudo. Foram obtidas, assim, 42 entrevistas com profissionais que exerciam cargos de chefia (gerência/coordenação – se assim indicado pela organização) nos hotéis das redes estudadas. Essas entrevistas tiveram como principais objetivos: entender o que os levou a buscar a profissão, quais as principais dificuldades que enfrentam na condição de chefias de área e como percebem a questão da qualidade de vida no trabalho em suas organizações. As entrevistas são analisadas na segunda parte deste estudo, juntamente com a apresentação dos dados referentes à análise da qualidade de vida no trabalho.

A seguir é apresentado o roteiro de entrevista com os objetivos relacionados a cada uma das questões:

Objetivos	Questões Básicas
Dados gerais sobre o respondente	1 Idade.
	2. Sexo:
	3 Estado civil:
	4 Filhos
	5 Cargo/função:
	6 Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () 3º grau () Pós-graduação - Curso
Objetivo: Verificar a importância da formação superior	7 Outros cursos de formação já realizados:
	a) Qual a importância percebida, ou a valorização deste tipo de formação dentro da empresa?
	b) Quanto do que você aprendeu ao longo da sua formação acadêmica é aplicado dentro da atividade que você desenvolve hoje?
Entender o que o levou a trabalhar no setor e a quanto tempo está na atividade	c) Tempo de trabalho na hotelaria:
	e) Tempo de trabalho nesta rede: Nesta unidade:
	f) Experiências anteriores:
	g) Cidade de origem:
	h) O que o levou a buscar esta profissão?
Verificar qual a real função da chefia de setor na organização	d) Turno de trabalho: () Manhã () Tarde () Noite () Horário administrativo
	i) Como foi o processo de ingresso nesta empresa?
	j) Quais as atividades que você desenvolve? Descreva um dia seu de trabalho.
	k) Horários e rotina de trabalho
Verificar qual a relação estabelecida entre os empregados efetivos do hotel e os terceirizados	l) No setor em que você atua existe alguma atividade desenvolvida por trabalhadores terceirizados?
	a. Que tipo de interação existe entre os funcionários efetivos do hotel e os terceirizados?
	b. Do seu ponto de vista quais as vantagens e dificuldades de ter atividades terceirizadas em um hotel?
Analisar o que o gestor entende por qualidade de vida no trabalho e quais as ações de QVT que este identifica na organização.	m) O que você entende por qualidade de vida no trabalho?
	n) No que se refere à qualidade de vida no trabalho:
	a. A organização demonstra preocupação com a qualidade de vida dos funcionários?
	b. Quais as formas/medidas utilizadas para demonstrar este cuidado?
	c. Existe espaço e liberdade de ação para pôr em prática medidas que melhorem o ambiente/organização do trabalho?
	o) O que você identifica que poderia ser criado ou modificado visando a proporcionar uma melhor qualidade de vida aos funcionários?
	p) Quais as principais dificuldades que você vivencia na gestão de pessoal da sua área?
	a. Na sua atuação profissional que propostas faria para melhorar a qualidade de vida tanto dos gestores como dos demais funcionários?

Da mesma forma, foram entrevistados os gerentes de recursos humanos ou responsáveis pelo setor e aplicados questionários para conhecer as políticas de recursos

humanos do setor hoteleiro, verificar se esta é única para os hotéis integrantes de uma rede e comparar as relações de trabalho estabelecidas dentro das redes hoteleiras internacionais e nacionais (Apêndice B). A seguir é apresentado um quadro resumo das questões presentes no questionário aplicado aos gerentes de Recursos humanos, com as questões agrupadas de acordo com os objetivos que buscam atender; por este motivo, as questões encontram-se fora da ordem em que estão apresentadas no questionário original:

Objetivos (Subsistema de RH)	Questões Básicas
Geral	1)As políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel são formalmente comunicadas aos funcionários?
Recrutamento e Seleção	2)Qual a forma de recrutamento priorizada pela empresa?
	3) Em quais situações cada um é priorizado?
	4) Como é realizado o processo de recrutamento externo de pessoal?
	5)Como são realizados os processos de recrutamento interno?
	6) Qual o perfil (idade, escolaridade, experiência, etc.) dos contratados para cargos de gerências e operacionais
Departamento Pessoal	7)O desligamento de funcionários ocorre principalmente por:
	8)São realizadas entrevistas de desligamento?
	Em caso afirmativo, assinale quais os fatores relacionados ao desligamento:
	9)Qual a taxa de <i>turn-over</i> de funcionários do hotel?
Cargos e Salários	10) Quais os principais critérios utilizados para estruturação das políticas de remuneração?
	11) Esses critérios adotados permitem que haja diferenciação de remuneração entre indivíduos que ocupam o mesmo cargo?
Benefícios	12) O número e o tipo de benefícios oferecidos são os mesmos para todos os funcionários?
	13) Existem critérios para a concessão de benefícios?
Treinamento / Desenvolvimento	14) Com qual freqüência são realizados treinamentos?
	15) Quantas horas (funcionário/ano) são realizadas em média de treinamento para funcionários em cargos de:
	16) Em que situações os funcionários participam de treinamentos:
	17) A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários?
	18) O incentivo concedido é referente a ____% do valor dos programas/cursos.
	19) Existem critérios para a concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal?
Avaliação de desempenho	20) São realizadas avaliações de desempenho dos funcionários na organização?
	Em caso afirmativo, assinale as técnicas utilizadas para esta avaliação:
	21) Com que freqüências são realizadas as avaliações de desempenho?

(continua)

(continuação)	
Avaliação de desempenho	22) Quais os objetivos da organização para a realização de avaliações de desempenho de seus funcionários:
	23) Os funcionários recebem retorno das avaliações realizadas?
	Caso afirmativo assinale o meio utilizado para esta devolução:
Departamento Pessoal Flexibilização relações de trabalho	24) Quais as formas utilizadas para controle do cumprimento da carga horária de trabalho dos funcionários?
	25) O hotel faz uso de banco de horas?
	Em caso afirmativo, assinale para quais os cargos em que esta prática é adotada:
	26) Considerando os funcionários que trabalham em turnos:
	c) Qual a frequência das folgas destes funcionários?
	27) Quais as atividades que usualmente são terceirizadas pelo hotel?
	28) O hotel utiliza serviços de cooperativas de trabalho?
Departamento Pessoal Flexibilização relações de trabalho	Em caso afirmativo, citar os setores e as atividades em que atuam estas cooperativas:
	29) Quais os principais motivos para a terceirização destas atividades/serviços?
	30) Quais as formas de contrato de trabalho adotadas pela organização:
	a) No caso de aceitação de estudantes para estágio:
	i) Como ocorre o processo de recrutamento?
	ii) O estágio é remunerado?
	iii) Qual a carga horária de trabalho realizada pelo estagiários?
iv) Quais os setores onde geralmente os estudantes realizam estágios?	
Contencioso Trabalhista e Assistência Social	31) O hotel oferece suporte de apoio a funcionários em situações ou momentos de necessidade?
	Em caso afirmativo, assinale os serviços desenvolvidos:
	34) Como são as relações do hotel (sindicato patronal) e do sindicato dos trabalhadores?
	35) Para qual sindicato contribuem os funcionários?
	36) A empresa já sofreu algum processo trabalhista?
Higiene e Segurança do Trabalho	32) A organização desenvolve algum tipo de atividade/programa para promover a qualidade de vida no trabalho?
	a) Em caso negativo, assinale os principais motivos , em ordem crescente, que levam a organização a adotar esta postura:
	b) Em caso afirmativo, assinale os principais motivos, em ordem crescente, para a adoção de programas voltados à qualidade de vida no trabalho:
	33) Considerando que são adotados programas de qualidade de vida no trabalho, quais as atividades promovidas pela organização:

4.4.2 Questionário

O instrumento, como refere Roesch (2007,p. 142), “requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa[...]”. Os questionários foram elaborados considerando os objetivos deste estudo e referencial utilizado; para tanto, é composto de questões abertas e fechadas. Optou-se por utilizar o questionário, em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando a redução de tempo e custo. Este instrumento também possibilita maior sinceridade por parte dos respondentes, uma vez que é garantido o seu anonimato (LAKATOS ;MARCONI,1991)

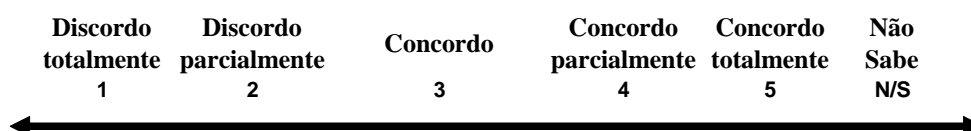
Os instrumentos foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, individualmente ou em pequenos grupos, em uma sala destinada para este fim nos locais de trabalho dos respondentes, com a anuência das gerências de cada unidade. Optou-se pela aplicação e não auto-aplicação por considerar-se que alguns pesquisados, devido ao grau de escolaridade, poderiam ter dificuldade na compreensão de algumas questões. Além disso, com a presença da pesquisadora a grande maioria sentiu-se mais à vontade para responder e percebeu-se a necessidade de expor o por que estava marcando cada uma das opções, fato este observado somente nos pesquisados em nível operacional.

Antes de ser aplicado aos pesquisados, o instrumento foi submetido à avaliação, para estimativa de tempo necessário para resposta e pertinência e adequação das afirmações à população em estudo. Assim, somente após as retificações necessárias o mesmo foi finalizado para ser aplicado.

Foram elaborados dois instrumentos: um para cargos de chefias e outro para cargos em nível operacional, sendo o primeiro composto de 64 questões e o segundo, de três partes - a identificação (caracterização demográfica dos pesquisados 13 questões), 68 questões. Note-se que o questionário dos funcionários em cargos de chefia não contempla o primeiro grupo de questões de caracterização, pelo fato de as mesmas já terem sido respondidas durante a entrevista.

Tendo em vista a dificuldade existente neste tipo de pesquisa, adotou-se a escala de Likert, que, segundo Dencker (2001), é a mais utilizada nas ciências sociais, especialmente

em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações, que se configuram na proposta desta dissertação. Nesta escala, pede-se ao respondente que avalie o fenômeno numa escala de, geralmente, cinco alternativas, podendo a dimensão “concordo-discordo” ser substituída por “aplica-se ou não se aplica”, dependendo do contexto. A seguir, segue o modelo adotado:



Considerando que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores de QVT investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, o grau 1 corresponde à total insatisfação do pesquisado com a variável, e o grau 5, à total satisfação. A resposta N/S demonstra que o pesquisado tem desconhecimento daquela variável e não se sente à vontade para avaliá-la. Assim, por meio dessa escala, foi possível avaliar o grau de satisfação dos pesquisados em relação aos diversos indicadores de QVT.

Abaixo são apresentadas as questões presentes no questionário (Apêndice C) aplicado aos pesquisados em cargos de chefias, agrupadas segundo as dimensões que buscam avaliar, por este motivo, as questões encontram-se fora da ordem do questionário original:

Dimensões de QVT	Questões
Compensação	1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.
	2. Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.
	5. Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.
	6. Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado comparando ao dos demais gestores do hotel.
	7. Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor no nível em que atuo.
	8. O plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades.
	24. As práticas de gestão de pessoas visam a atender as necessidades da organização.
	25. As práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários.
Comunicação	9. Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (murais, e-mail, etc.) são eficientes e atendem às necessidades da minha função.
	10. Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.

(continua)

(continuação)

Comunicação	11. A Missão, Visão e Valores do hotel são conhecidos por todos na empresa.
	12. A Missão, Visão e Valores do hotel são praticados por todos na empresa.
	13. Conheço os objetivos da empresa.
	14. Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.
	44. Recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições.
Condições de trabalho	4. Minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para realizar outras atividades após o trabalho.
	15. O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.
	16. A organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.
	17. Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.
	27. Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.
	31. O hotel se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.
	32. Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.
Organização do trabalho	45. Conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.
	3. Minha carga horária de trabalho é adequada para a realização das atividades relativas à função que desempenho.
	26. Os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados.
	28. Os processos de trabalho estão estruturados de forma satisfatória.
	29. A forma como estão organizados os processos de trabalho facilitam a realização do meu trabalho.
	30. A forma como estão organizados os processos facilitam a realização do trabalho dos funcionários.
	33. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.
	38. No meu cargo muitas vezes tenho de exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.
	39. Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor
	40. É comum a presença de estudantes em estágio no meu setor.
	41. No meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas.
	47. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.
48. Existe favoritismo na organização.	

(continua)

(continuação)	
Relações interpessoais no ambiente de trabalho	19.Minha chefia imediata ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.
	42. Tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho.
	43.Tenho um bom relacionamento com os outros funcionários da organização.
Participação/ Autonomia	18. Tenho oportunidade de avaliar os resultados das atividades que desenvolvo.
	20. Sinto-me à vontade para discordar da minha chefia imediata.
	21. Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião de sua equipe.
Participação/ Autonomia	22.Meu supervisor costuma dar retorno, positivo/negativo, sobre o meu desempenho no trabalho
	23. Os meus superiores apontam os meus erros de maneira clara e objetiva.
	34. Acredito que sejam de minha responsabilidade nos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.
	35.A atividade que desenvolvo é importante para que o hotel atinja seus objetivos.
	36. Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.
	37. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.
Motivação	46.Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas pela organização.
	53. Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.
	63. O meu trabalho é importante para minha realização pessoal.
Qualidade de vida	54. A organização busca atender as minhas necessidades individuais.
	55. Há um equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional
	56. Sinto-me satisfeito e realizado com minha atividade.
	57. Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.
	58. O trabalho que realizo exerce influência positiva na minha vida pessoal.
	59. Tenho tempo para o lazer.
	60. Em meu tempo livre dedico-me ao lazer.
	61. Pratico atividades esportivas com regularidade.
	62. Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo.
Imagem da empresa	49. Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.
	50. A organização transmite, para o público em geral, a imagem de produtos e serviços de qualidade.
	51. O hotel é empresa socialmente responsável.
	52. Sinto-me tranqüilo em relação ao futuro da empresa.
	64. A empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua.

O outro questionário foi aplicado aos 165 pesquisados que ocupavam cargos operacionais nas três redes. Algumas questões são distintas daquelas apresentadas no questionário acima, no entanto as dimensões utilizados para análise dos dados são as mesmas. O questionário encontra-se no Apêndice D. A seguir, são apresentados as questões e os grupos de indicadores:

Dimensões de QVT	Questões
1. Identificar quais as características dos profissionais da hotelaria (formação, perfil, experiências de trabalho anteriores, etc.);	1. Cargo/função:
	2. Turno: () Manhã () Tarde () Noite () Horário administrativo
	3. Idade:
	4. Sexo: () Fem. () Masc
	5. Estado civil:
	6. Filhos nº _____ idade: _____
	7. Escolaridade:
	8. Tempo de trabalho na hotelaria:
	9. Tempo de trabalho nesta rede: Nesta unidade:
	10. Experiências anteriores de trabalho
	11. Estado de Procedência do Trabalhador
	12. Há quanto tempo reside na cidade onde trabalha?
	13. O que o levou a buscar esta profissão?
Compensação	1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.
	2. Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.
	5. Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.
	6. Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos demais funcionários com a mesma função no hotel.
	7. Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor.
	8. O plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades.
	25As práticas de gestão de pessoas visam atender as necessidades da organização.
	26. As práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários.
Comunicação	10. Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (murais, e-mail, etc.) são eficientes e atendem às necessidades da minha função.
	11. Recebo todas as informações sobre assuntos importantes para a minha função de forma rápida e clara.
	12. Conheço a Missão, a Visão e os Valores do hotel.
	13. Exerço a minha atividade de acordo com a Missão, a Visão e os Valores do hotel .
	14. Conheço os objetivos da empresa.
	15. Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.
Condições de trabalho	4. Minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho.

(continua)

(continuação).	
Condições de trabalho	9. O tempo destinado a intervalos para refeições é suficiente para a satisfação das minhas necessidades fisiológicas e de descanso
	16. O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.
	17. A organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.
	18. Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.
	28. Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa
	30. As condições de iluminação são adequadas em meu local de trabalho.
	31. As condições de ventilação são adequadas em meu local de trabalho.
	32. As condições sonoras são adequadas em meu local de trabalho.
	34. O local em que trabalho é limpo e organizado.
	35. O hotel disponibiliza espaços adequados para descanso dos funcionários durante os intervalos de descanso.
	36. O hotel se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.
	37. Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.
	50. Conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.
Organização do trabalho	3. Minha carga horária de trabalho é adequada, para a realização das atividades relativas à função que desempenho.
	27. Os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados.
	29. A forma como estão organizados os processos facilitam a realização do meu trabalho.
	33. A organização do meu local de trabalho é adequada para que eu possa exercer a minha função.
	38. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.
	43. No meu cargo, muitas vezes tenho de exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.
	44. Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor
	45. É comum a presença de estudantes em estágio no meu setor.
	46. No meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas.
	52. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.
53. Todos os funcionários são tratados sem favoritismo.	
Relações interpessoais no ambiente de trabalho	20. Meu supervisor imediato ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.
	47. Tenho um bom relacionamento com os outros funcionários da organização.
	48. Tenho um bom relacionamento com minha chefia.

(continua)

(continuação).	
Participação/ Autonomia	19. Tenho oportunidade de avaliar os resultados e processos das atividades que desenvolvo.
	21. Sinto-me à vontade para discordar do meu supervisor imediato.
	22. O meu superior imediato ouve e respeita a opinião de sua equipe.
	23. Meu supervisor costuma dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.
	24. Os meus superiores apontam minhas deficiências de maneira clara e objetiva.
	39. Acredito que sejam de minha responsabilidade os resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.
	40. Considero-me uma pessoa importante para que o hotel atinja seus objetivos.
	41. Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.
Motivação	42. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.
	51. Minha atuação e dedicação ao o trabalho são reconhecidas pela organização.
	57. Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.
Qualidade de vida	67. O meu trabalho é importante para minha realização pessoal.
	58. A organização busca atender às minhas necessidades individuais.
	59. Há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.
	60. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atividades.
	61. Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.
	62. O trabalho que realizo exerce influencia positiva na minha vida pessoal.
	63. Tenho tempo para o lazer.
	64. Em meu tempo livre dedico-me a atividades de lazer.
Imagem da empresa	65. Pratico atividades esportivas com regularidade.
	66. Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo na organização.
	54. Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.
	55. A organização transmite, para o público em geral, a imagem de produtos e serviços de qualidade.
	56. Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da empresa.
	68. A empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua.

4.4.3 Documentos e informes internos

Segundo Gil (2007), a pesquisa documental permite ao investigador uma cobertura mais ampla do fenômeno em questão, se comparada a uma pesquisa direta. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental busca identificar uma ou mais tendências no

comportamento de um fenômeno. Assim, foram utilizados documentos impressos disponibilizados pelas redes, como também as informações disponíveis nos *websites*, para a descrição e análise das relações de trabalho e das políticas de recursos humanos.

4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas ao questionário aplicado geraram resultados tanto de natureza quantitativa (provenientes das questões fechadas) quanto de natureza qualitativa (provenientes das questões abertas).

A confiabilidade dos instrumentos de pesquisa e das dimensões analisadas foi calculada pelo coeficiente alfa de Cronbach, obtendo-se os seguintes resultados:

Tabela 4.2 - Alfa de Cronbach para os questionários aplicados aos funcionários em cargo de chefia

Dimensões	Alfa de Cronbach
Compensação	0,771
Comunicação	0,896
Condições de trabalho	0,850
Organização do trabalho	0,718
Relações interpessoais no ambiente de trabalho	0,710
Participação/Autonomia	0,896
Motivação	0,691
Qualidade de vida	0,812
Imagem da empresa	0,787
Total	0,964

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4.3- Alfa de Cronbach para os questionários aplicados aos funcionários em cargo de nível operacional

Indicadores de QVT	Alfa de Cronbach
Compensação	0,764
Comunicação	0,786
Condições de trabalho	0,833
Organização do trabalho	0,624
Relações interpessoais no ambiente de trabalho	0,635
Participação/Autonomia	0,809
Motivação	0,724
Qualidade de vida	0,828
Imagem da empresa	0,764
Total	0,957

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se observar, os coeficientes gerais para os instrumentos como um todo estão altos (0,964 e 0,957), o que garante a sua fidedignidade, segundo Hair *et al* (2005). Esses dados obtidos a partir dos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva, como distribuição de frequências, média, mediana, mínimo e máximo, além de correlação não-paramétrico de Spearman³¹ e teste para comparação de médias de Kruskal-Wallis³². Para tanto, foram utilizados os *softwares* SPSS- *Statistical Package for Social Science* versão 13.0, Microsoft Excel 2002 e R-Project V. 2.6.0.

Para análise dos dados das entrevistas com os profissionais em cargos de chefia e gerentes da área de recursos humanos, optou-se pelo emprego da técnica qualitativa da análise interpretativa. Análise interpretativa evidencia a atenção sobre os detalhes dos dados coletados numa tentativa de obter respostas para o que se investiga, como também estabelecer ligações entre os dados coletados e as hipóteses da pesquisa. Já a interpretação implica ampliar o significado do texto investigado, encadeando elementos seus com elementos de

³¹ Foi utilizado o coeficiente de Spearman para verificar a relação entre as variáveis por se tratar de uma escala do tipo ordinal (Likert).

³² O teste de Kruskal-Wallis permite comparar as médias de três ou mais grupos e melhor compreender as relações entre as variáveis estabelecidas pelo coeficiente de Spearman.

outras fontes, além de esclarecer a acepção do que se investiga relativamente aos objetivos e ao tema do texto (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Com o objetivo de contemplar os objetivos específicos deste trabalho, além de facilitar o entendimento e a compreensão dos dados, a apresentação dos resultados está dividida da seguinte forma:

- Descrição das redes estudadas;
- Descrição dos pesquisados;
 - Perfil das Redes e Unidades;
 - Perfil dos respondentes;
- Políticas e Práticas de recursos humanos das três redes estudadas;
- A Qualidade de Vida no Trabalho;
 - Respondentes em cargos de chefia;
 - Respondentes em cargos em nível operacional.

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Através das informações obtidas por meio de leituras efetuadas pertinentes ao tema de pesquisa e da análise dos resultados, nota-se, *a priori*, que o estudo possui como principais limitações:

- Ter apresentado número desigual e não proporcional de pesquisados nas unidades, o que se deve ao fato de que foi colocado para as gerências que o número de pesquisados ficaria a cargo do hotel e da disponibilidade da equipe para responder a pesquisa nos dias acordados;
- Não foi possível entrevistar na unidade A1, naquela oportunidade, os profissionais que exerciam cargos de chefia e/ou supervisão nos setores administrativos, de manutenção e governança devido à alta ocupação da unidade e a disponibilidade de tempo da pesquisadora em permanecer em SP;
- Pesquisados da área operacional setor de evento da rede A serem todos da unidade A3 se deve ao fato de a unidade A1 não apresentar setor de evento e a unidade A2 contar apenas com a coordenadora de eventos no setor no momento da pesquisa;

- Não foi possível pesquisar os funcionários dos setores de vendas de nenhuma das redes, pois a maioria destes profissionais encontrava-se em visita a empresas fora das unidades nos dias em que foram aplicados os questionários;
- Não foi possível aprofundar a questão da influencia da cultura da organização nas políticas de recursos humanos adotadas na redes e na forma como conduziram suas ações, apesar de se ter consciência do seu papel;
- Na análise dos dados percebeu-se que para um próximo estudo a opção Concordo(3) presente na escala dos questionários deveria ser substituída por Não Concordo e Nem Discordo para evitar a tendência a centralidade de resposta , como foi observada para alguns quesitos analisados;
- O acesso a algumas informações de unidades que não permitiram a comparação entre algumas das práticas adotadas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 DESCRIÇÃO DAS REDES ESTUDADAS

5.1.1 Rede A (Internacional)

A rede A³³ faz parte de um grupo que atua em diversos segmentos distintos e complementares: hotelaria, alimentação, gestão das pessoas, gestão de frotas, viagens e produtividade das empresas. No ramo hoteleiro está representado no País por cinco marcas (A1, A2, A3, A4 e A5), além de possuir diversos serviços comerciais, institucionais e corporativos como: Ticket Restaurante, Ticket Alimentação, Ticket Car, Ticket Transporte, Ticket Seg, etc.

O foco deste estudo será o segmento hoteleiro, no qual a rede conta atualmente com mais de quatro mil hotéis no mundo, com cerca de 11 marcas espalhadas por mais de 100 países e cerca de 170 mil funcionários.

³³ Todos os dados e informações apresentadas sobre a rede são resultado das visitas, entrevistas e consulta aos *sites* da mesma.

No Brasil, tem hoje com cerca de 136 hotéis distribuídos em 21 os estados brasileiros, os quais empregam mais de 6.900 pessoas. O grupo de que a rede faz parte tem recebido reconhecimento internacional e nacional por suas políticas e práticas de recursos humanos que a colocaram todos os anos entre as 10 melhores empresas para se trabalhar³⁴ no País.

Em 1976, o grupo A, de origem européia e líder mundial nos setores de hotelaria, viagens e serviços às empresas, iniciou suas operações no Brasil com a Ticket Restaurante. No ano seguinte, chegaram duas outras marcas relacionadas a restaurante, hotelaria e turismo no País. Em 1977, a rede em questão inaugurou o seu primeiro hotel da marca A3³⁵ em São Paulo- Morumbi - empreendimento que marcou a introdução da primeira rede internacional de categoria superior do País e também a criação de um pólo de desenvolvimento hoteleiro na zona sul da capital paulista.

Antes do final da década de 1970, a empresa já havia inaugurado outros três hotéis da marca A3 (4 estrelas). Os anos 1980 foram marcados pela criação da marca P1³⁶, primeira e maior rede de *flats* para hospedagem do País, com a abertura de 10 empreendimentos. Foi introduzida também, nessa época, a marca A1 (cinco estrelas), uma das marcas de maior sofisticação e alto padrão da rede. No final de 1989, a rede já administrava 21 hotéis e *flats* das marcas A1, A3 e P1(atual A2). Mas foi na década de 1990 - principalmente a partir da implantação do Plano Real e da estabilização da economia - que acelerou-se, de forma acentuada, o desenvolvimento da rede A, que passou, a partir de 1997, a adotar outro nome para os empreendimentos no País. Nesse período, a empresa introduziu duas novas marcas – a A4, de categoria econômica, e a A2 (4 estrelas), de categorias alto padrão e superior – que iria posteriormente substituir a marca P1 e, em 1999, já somava mais de 70 hotéis e *flats* pelo País. Neste período a empresa já se destacava entre as “Melhores para se trabalhar”- pesquisa realizada pela revista Exame a partir de 1997 na qual essa rede aparece até hoje entre as 100 melhores. Em 2001, a rede trouxe para o País um novo conceito de hotelaria supereconômica com a marca A5.

³⁴ Pesquisa realizada no Brasil desde 1997 e publicada pelas revistas Exame e Você S/A, que elege as 100 melhores empresas para se trabalhar, considerando diferentes dimensões que permitem avaliar as melhores práticas na área de recursos humanos.

³⁵ A2 por ser o hotel da marca 2 que é descrita a seguir da rede A.

³⁶ P1. Esta marca foi substituída em 1999 pela A3. Por esse motivo, não foi listada entre as marcas que compõem a rede no País atualmente.

5.1.1.1 As marcas e segmentos de atuação:

No Brasil, a rede A trabalha com cinco marcas de hotéis, direcionadas a públicos distintos e com características que permitem reconhecê-los em todos os países em decorrência dos serviços e estruturas oferecidos; são elas:

- A1 (segmento luxo): é sinônimo de luxo, alta gastronomia e localização privilegiada nos mais importantes destinos de negócios e de lazer em todo o mundo. Os hotéis A1 destacam-se pela personalidade marcante de cada unidade, caracterizada, nos mínimos detalhes, pela cultura de cada região onde está presente. Os hotéis oferecem facilidades tecnológicas que visam a tornar mais cômoda a estada de seus hóspedes como: acesso à internet, linha telefônica, ar-condicionado, cofre eletrônico, correio de voz, minibar, tomada para laptop, TV a cabo e bancada de trabalho. No hotel: agência de turismo, biblioteca, *concièrge*, locação de veículos, sala de artes, sala de imprensa, guarda-volumes individual na recepção, entre outros. São oferecidos serviços diferenciados como: berçário, café da manhã fora de hora, *self-service*, menu *express* 24h, serviço de baby-sitter, serviço de quarto 24 horas, serviços médicos e traslado para aeroporto; algumas unidades contam com heliporto, floricultura e aceitam animais.
- A2 (segmento *midscale*): esta marca se propõe a trazer para seus clientes o que há de melhor em cada região. Os hotéis A2 buscam oferecer a seus clientes todos os serviços da hotelaria tradicional e, por se integrarem à cultura local, compartilham com seus hóspedes o que há de melhor na região. Os restaurantes dão destaque para a cozinha regional. Têm como público hóspedes que permanecem por uma semana ou mais. Os apartamentos dispõem de acesso à internet, linha telefônica, ar-condicionado, cofre eletrônico, minibar, tomada para laptop, TV a cabo, bancada de trabalho e, nos casos dos apart-hotéis, de cozinha equipada. São oferecidos serviços de quarto e lavanderia.
- A3 (segmento *midscale*): têm como característica ser hotéis funcionais, descontraídos, onde a segurança, a liberdade e a autonomia do hóspede são garantidas. Os hotéis A3 estão situados em eixos de grande circulação, locais de fácil acesso, estradas, centro

- de negócios, nas proximidades de aeroportos, rodovias e centros de cidade. Os quartos são estruturados para hospedar dois adultos mais duas crianças. O objetivo é oferecer todo o conforto necessário à família. Os apartamentos dispõem de um sofá-cama, uma cama espaçosa, linha telefônica, bancada de trabalho, acesso à internet, ar-condicionado, cofre eletrônico, minibar, tomada para laptop e TV a cabo. São oferecidos serviços de café da manhã fora de hora, serviço de quarto, lavanderia, etc.
- A4: nova categoria de hotéis que oferece a melhor relação serviço-qualidade-preço. A rede A4 mudou o conceito de hotelaria econômica no Brasil, oferecendo um produto de qualidade, sempre bem localizado, com apartamentos modernos, serviços rápidos e práticos e preços acessíveis. É precursora do programa de satisfação “Contrato 15 Minutos” em que os colaboradores possuem 15 minutos para resolver qualquer problema que aconteça durante a sua estada no hotel. Os apartamentos dispõem de ar-condicionado, correio de voz, minibar, tomada para laptop, TV a cabo e bancada de trabalho. São oferecidos serviços de quarto, café da manhã fora de hora, menu *express* e lavanderia.
 - A5: um hotel muito moderno, prático e econômico, onde o hóspede dispõe no quarto de uma cama de casal e um beliche, ar-condicionado, bancada de trabalho e televisão a cabo. O hotel conta com máquinas automáticas com bebidas e salgadinhos no lobby, telefones públicos nos andares e no lobby e também um guarda-volumes na recepção. Os hóspedes do A5 viajam a negócio, querem se hospedar por poucos dias e buscam um hotel com um quarto confortável e de qualidade por um baixo custo. Esta marca tem como característica o auto-serviço, visto que o hóspede faz o pagamento das diárias já no *check-in*, e não dispõe de frigobar no apartamento, podendo adquirir alimentos e serviços no lobby e andares em que estão disponíveis máquinas automáticas.

5.1.1.2 A Universidade de Serviço da grupo A

A Academia Universidade de Serviços surgiu em 1992, visando a integrar as áreas de formação que estavam distribuídas em cada uma das 12 marcas do grupo. Trata-se da unidade de educação corporativa do grupo A Brasil, e tem como função atuar na formação e no aprimoramento profissional dos seus colaboradores no Brasil.

Essa iniciativa surgiu a partir da constatação de que havia uma dispersão de esforços, perda de economia de escala e, por sua vez, falta de continuidade nos programas executados em cada área. Era necessário canalizar os esforços para a formação dos profissionais do grupo, de maneira a assegurar e garantir o crescimento da organização e o desenvolvimento do potencial dos seus recursos humanos; e também envolver as ações de formação, de maneira a manter sua ligação com a necessidade estratégica da empresa. Também foi observada a necessidade de antecipar as mudanças, preparando os colaboradores para o futuro, integrar as ações de formação aos processos de mudança na empresa, criar um elo de união que permitisse difundir valores e cultura comuns, e propiciar sinergia com eficácia entre marcas, produtos e profissionais.

Assim, na cidade de Campinas, em São Paulo, foi criado o campus da Academia em 1992. Essa fase foi marcada pela necessidade de implantação do conceito de Universidade Corporativa e sedimentação da cultura de formação no contexto das marcas da rede A no Brasil.

O público alvo da Universidade era de aproximadamente 3.000 pessoas em níveis de direção, gerência, chefia e área comercial, para os quais foram realizadas ações sob medida, por solicitação das diretorias de Recursos Humanos das várias empresas do Grupo. A Academia tinha por objetivo praticar preços 10% abaixo dos de mercado.

Em janeiro de 1996, o País estava passando por transformações econômicas, e a Academia começa a propor programas de educação continuada, cobrindo os mais diferentes aspectos do “*management*”.

Em 2000, a Academia passa a ter como público-alvo toda a pirâmide, e o modelo de financiamento se dá pela remuneração dos serviços prestados. O programa "Formação de Formadores" envolveu mais de 1.000 pessoas em funções de gerência e supervisão, compondo um grande grupo de educadores, mobilizados para promover o desenvolvimento de suas equipes.

Para garantir a formação técnica operacional na base da pirâmide, foram desenvolvidas ferramentas de treinamento a distância. Foram criados, também, *kits* de multiplicação de programas que permitem às pessoas sem grande familiaridade com técnicas de ensino ministrar os programas com sucesso.

As atividades de educação corporativa se deslocam cada vez mais em direção ao cliente interno, seja através do ensino a distância e da maior utilização de multiplicadores, seja pelo maior deslocamento dos consultores da Academia. Em novembro de 2003, foi desativado o campus da cidade de Campinas, e a Academia da Marca A transferida para São Paulo, passando a operar na unidade A3 Center Norte.

Em março de 2006, os núcleos de educação corporativa se deslocaram fisicamente para as unidades estratégicas de negócio, iniciando a sua atuação também na América Latina.

5.1.2 Rede B³⁷

Fundada em 1943, com capital totalmente nacional, teve o seu primeiro hotel inaugurado em 1944, no centro do Rio de Janeiro, então Capital da República, perto dos

³⁷ Todos os dados e informações apresentadas sobre a rede Hotéis B são resultados das visitas, entrevistas e consulta aos sítios da mesma.

principais ministérios da época. Em seguida, foi inaugurado outro hotel em São Paulo, em 1954, junto ao viaduto do Chá, em meio ao coração financeiro da cidade, o qual chegou a ser o mais importante hotel da capital paulistana. Contudo, a grande expansão da rede deu-se no Rio de Janeiro, paralelamente ao crescimento do bairro de Copacabana, antevendo o seu potencial turístico e antes mesmo que sua praia se tornasse uma das mais famosas do mundo. Em 1948, foi inaugurado um outro empreendimento hoteleiro, e foram comprados diversos terrenos no bairro, onde, ao longo das décadas de 50, 60 e 70 do séc. XX, diversos hotéis foram sendo construídos pelos herdeiros do fundador.

A companhia Hotéis B tornou-se então a maior rede da América do Sul, e inovou os conceitos de gerenciamento de grandes unidades. Nos anos 1980, a Rede B passou a administrar hotéis de terceiros, na forma de arrendamentos. Nesse período, passam a integrar à rede hotéis em Recife e Maceió. Nos anos 1990, aproveitando o *know-how* de cinquenta anos em serviços de hotelaria, a rede passa a ser contratada para administrar hotéis de terceiros no sistema de contratos de administração em Joinville (SC) e em Campos do Jordão (SP). Em 1999, a Rede B começa a operar um novo segmento, B4, administrando pousadas em Búzios, Paraty, Angra dos Reis, Petrópolis e Cabo Frio, no Estado do Rio de Janeiro. No início de 2000, a Rede B passa a operar o seu primeiro hotel no exterior: em Lisboa. Ainda em 2000, a Rede B começa a ampliar seu *portfólio*, fazendo a administração comercial de hotéis internacionais, pousadas e *flats*. Em 2001, incorporou mais um hotel em Portugal, na cidade de Lisboa.

Atualmente, a rede B é composta por 40 unidades, sendo quatro hotéis próprios, seis arrendados, cinco administrados e vinte e cinco associados³⁸, nas diversas categorias: B1, B2, B3, B4, B5, B6 e B7.

³⁸ A rede tem hotéis arrendados, trabalha com a administração de empreendimentos e também integram a rede hotéis com quem esta mantém uma relação diferenciada. A rede B se responsabiliza pela comercialização, divulgação e reserva dos associados, e não pela operação (administração) dos mesmos.

5.1.2.1 As Marcas e segmentos de atuação:

A rede Hotéis B trabalha com sete marcas entre hotéis, pousadas e *resorts*. Os empreendimentos têm características distintas, direcionadas a diferentes públicos.

- B1: são considerados os de mais alto padrão da Rede B. São grandes propriedades com tudo o que há de mais moderno em tecnologia. Seus apartamentos foram reformados, contam com ampla estrutura para convenções, possuem restaurantes e área de lazer. Neles, o hóspede vai encontrar tudo o que os melhores cinco estrelas podem oferecer: luxo, conforto, cozinha internacional. Além de boutiques, bares com música ao vivo, *business center* equipado com tecnologia de última geração e amplas áreas para congressos e eventos. Todos os hotéis da linha B1 estão em bairros nobres, em áreas próximas a pontos turísticos e a centros comerciais e financeiros das cidades onde estão instalados.
- B2: São hotéis tradicionais, confortáveis, espaçosos, que oferecem tratamento personalizado. Os apartamentos dispõem de ar-condicionado, TV a cabo, telefone, frigobar, cofre, serviço de quarto e lavanderia.
- B3: é a linha de hotéis econômicos. São hotéis práticos, com serviços simplificados e tarifas menores. Os quartos seguem o mesmo padrão de qualidade de todas as unidades, dispendo de TV a cabo, ar-condicionado, telefone e frigobar.
- B4: São pousadas especialmente selecionadas para oferecer aos hóspedes mais opções de hospedagem para férias. Dispõem no apartamento de telefone, frigobar e TV a cabo. As pousadas contam com bar, restaurante, piscina, sauna, entre outros .
- B5: resorts - propriedades em meio à natureza e cercados de belas paisagens. Dispõem de apartamentos com ar condicionado, aquecedor, TV, telefone e cofres digitais individuais. Conta com infra-estrutura de piscinas aquecidas, centro de estética, massagens diversas, sauna seca e a vapor e atividades como trilha; além de sala de musculação, o hotel oferece aos hóspedes serviço completo de SPA.

- B6: para hospedagens de longa duração, esses hotéis oferecem toda a infra-estrutura para o hóspede se sentir confortável como se estivesse em sua própria casa. São amplos apartamentos com dois ambientes, quarto e sala, além de serviços hoteleiros como restaurantes, *room service*, bares, e áreas de lazer com piscina, sauna e *fitness center*.
- B7: atua na área de administração e comercialização de *flats*, oferecendo serviços em áreas de operação e comercialização.

5.1.3 Rede C³⁹

A Rede C surgiu a partir da iniciativa de uma *holding* que trabalhava com exportação de sapatos e decidiu investir no ramo hoteleiro. Inaugurou sua primeira unidade em Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre, em dezembro de 1999. Atualmente, conta com 13 hotéis, sendo quatro deles próprios: Porto Alegre/RS (C1), Gravataí/RS(C2), Florianópolis/SC (C2) e Caxias do Sul/SC (C2), e os demais hotéis são apenas administrados: Porto Alegre/RS (C2,C3), Cuiabá/MT (C2), Gramado/RS (C3), São Paulo/SP (2C2;C3), Jundiaí /SP(C1;C2) e Natal/RN (C2).

Atualmente, a rede dispõe de 1664 apartamentos e cerca de 500 funcionários distribuídos entre as diversas unidades. A rede utiliza tecnologia e inovação em seus projetos e processos. As estruturas físicas e a gama de serviços dos hotéis C são planejadas para facilitar a estada dos hóspedes. Além de um moderno sistema de reservas on-line, oferecem acesso gratuito à Internet de alta velocidade em todos os apartamentos. É também a única rede totalmente interligada entre suas unidades, proporcionando fácil acesso a qualquer tipo de informação.

³⁹ Todos os dados e informações apresentados sobre a rede C são resultado das visitas, entrevistas e consulta aos sítios da rede da mesma.

5.1.3.1 As marcas

A rede C trabalha com duas marcas de hotéis, além da administração de outras unidades que não levam a marca da rede no nome, mas são comercializadas e administradas por ela. Os empreendimentos são direcionados a diferentes públicos e para isso têm características de estrutura e serviços diferenciados:

- C1: Os hotéis deste segmento seguem uma tendência mundial de hotelaria executiva econômica. Sua principal característica é sua localização estratégica e de fácil acesso, perto de aeroportos e centros empresariais. O C1 atende principalmente a executivos, por esse motivo conta com apartamentos funcionais, praticidade dos serviços e localização em regiões-chave. Além de acesso à Internet *wireless* no lobby e restaurante, *check-out* facilitado, *business center*, Internet banda larga gratuita em todos apartamentos e *fitness center* são características padrão dos C1. Por outro lado, ,inexistem neste produto serviços como mensageiros, abertura de cama e de boa noite.
- C2: Atendem principalmente a executivos, a um público com maior tempo de permanência, que procura funcionalidade e eficácia com mais requinte e luxo. Os C2 estão localizados em bairros exclusivos, próximos a grandes centros de consumo e áreas nobres. Apresentam um ambiente despojado e moderno e atendimento diferenciado. Cozinha Sofisticada, SPA e Serviço VIP são alguns dos diferenciais dos C2.
- C3 (Hotéis Independentes): Formados por um grupo de empreendimentos com características próprias. São *flats* e hotéis de lazer que oferecem serviços sob os rigorosos padrões da rede C. Ao administrar unidades hoteleiras independentes, a rede C agrega toda sua infra-estrutura centralizada de gestão, vendas e marketing.

Como pode-se observar, as redes apresentam ‘produtos’ semelhantes para o mercado hoteleiro, tendo todas alguma de suas marcas voltada para o segmento de negócios que compreende hotéis voltados para um público específico que precisa estar em um local determinado, em horário certo. Alguns autores como Rios (1993), citado por Chon e Sparrowe (2003, p.104), salientam que as viagens de negócios são a fonte mais importante de hóspedes para cerca de 80% dos hotéis, o que não deve ser diferente para muitos hotéis

localizados nas capitais brasileiras, tendo em vista o grande número de empreendimentos voltados para este segmento, que contemplam tanto hotéis econômicos quanto os de luxo.

As unidades pesquisadas, como pode ser observado no quadro a seguir, têm como público-alvo executivos e empresários e atuam, cada uma, dentro de sua rede em segmentos distintos no que se refere a valores de diárias e serviços.

Rede	Unidade	Marca /Segmento por valor	Ano Inauguração	Localização	Público alvo	Número Total de UH	UH no Pool ⁴⁰	Média de Ocupação	Período de Alta Ocupação
A	A1	A5 (econômico)	2001	São Paulo/SP	Pequenos empresários, compras, negócios,	300	Todos no Pool	94%	Fevereiro a novembro
	A2	A2 (intermediário)	2002	Porto Alegre/RS	Executivos	66	52	75%	Marco a 15 de dezembro
	A3	A3 (intermediário)	2001	Porto Alegre/RS	Executivos	126	Todos no Pool	65%	Marco a novembro
B	B1	B1 (intermediário)	1978	Belo Horizonte/MG	Executivos	298	Hotel próprio	70%	Abril a novembro
	B2	B1 (luxo)	1976	Rio de Janeiro/ RJ	Hóspedes Executivos e a lazer	586	Hotel próprio	51%	Dezembro a abril; julho; setembro a novembro
	B3	B3 (econômico)	1954	São Paulo/SP	Executivos, Grupo de Compras e Turistas	145 em operação	Hotel próprio	49%	Março a outubro
C	C1	C1(econômico)	2000	Porto Alegre/RS	Executivos	146	Hotel próprio	80%	Abril a dezembro
	C2	C2 (intermediário)	2002	Caxias do Sul/RS	Executivos	118	Hotel próprio	70%	Março; abril; maio; junho e julho
	C3	C2 (intermediário)	1999	Gravataí/RS	Executivos/ Negócios	111	Hotel próprio	75%	Março a janeiro
	C4	C2 (intermediário)	2003	Porto Alegre/RS	Executivos	120	102	70%	Março a novembro

Quadro 5.1- Descrição das unidades pesquisadas nas redes A, B e C.

Fonte: Dados da pesquisa

⁴⁰ Pool de hospedagem é o termo utilizado para designar os apartamentos que são colocados para comercialização pelos investidores no hotel. A diferença observada entre o número de UH total e o número de UH no pool se refere às unidades que estão sendo ocupadas pelos proprietários (investidores) e não estão sendo comercializadas pela rede.

As unidades da rede A e a maioria da rede C foram inauguradas há menos de oito anos e apresentam médias de ocupação relativamente altas, acima de 65% em quase todas as unidades. Enquanto as unidades da rede B foram construídas no século passado, apresentando a mais ‘nova’ delas 31 anos e a mais antiga, 53 anos, a qual é uma das primeiras unidades da rede. As médias de ocupação da rede B são um pouco mais baixas que as observadas nas duas redes, mas se mantêm na média de 50% a 70% no caso da unidade B1. Nota-se, desde já, algumas das diferenças existentes entre as pesquisadas, lembrando que a rede A é internacional e está atuando no País há 30 anos, a rede B foi fundada há 43 anos e a rede C entrou no mercado hoteleiro há apenas oito anos.

Segundo Saab e Daemon (2001), em estudo realizado pelo BNDES setorial e pelo estudo Raio X da Hotelaria Brasileira de 2006⁴¹, as redes A e B figuram entre as três maiores redes de hotéis do País em número de empreendimentos. A rede C, no entanto, ainda não aparece na lista das 10 maiores por ser composta de apenas 13 unidades.

A seguir, são apresentados resultados das análises dos dados obtidos por meio da aplicação de questionário com alguns funcionários das unidades listadas acima e das entrevistas com as gerências de recursos humanos das redes.

5.2 DESCRIÇÃO DOS PESQUISADOS

5.2.1 Perfil das Redes e Unidades

Das três redes hoteleiras pesquisadas, duas são de origem nacional e uma internacional, presentes em diversos estados brasileiros conforme apresentadas anteriormente.

⁴¹ Fonte : <http://www.raioxhotelaria.com.br/ranking10maiores.php>

Tabela 5.1 – Descrição das redes pesquisadas

Descrição	Redes			Totais
	A	B	C	
Número de Hotéis	3	3	4	10
Número de Apartamentos	492	1022	495	2009
Estados	RS e SP	RJ,SP,MG	RS	4
Marcas	3	2	2	7

Fonte: Dados da pesquisa

Foram pesquisados dez hotéis em quatro estados. Os hotéis da rede A (internacional) estão localizados no Rio Grande do Sul e São Paulo, enquanto as unidades pesquisadas da rede B estão localizada em três estados distintos da Região Sudeste e as da rede C são todas do Rio Grande do Sul (Tabela 5.1). As unidades da rede B são de maior porte em virtude do maior número de apartamentos, enquanto as unidades pesquisadas das redes A e C apresentam, no total, número semelhante de apartamentos. No entanto, como observado na Quadro 5.1 da descrição das redes, somente uma das unidades da rede A concentra 300 apartamentos, o que indica uma distribuição distinta quanto ao número de apartamentos por unidade.

Tabela 5.2 – Total de funcionários das unidades das redes A, B e C e segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.

Descrição	A			B			C			Total		
	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%
Nº Total de funcionários unidades	146	57	39,00%	531	83	15,60%	173	67	38,70%	850	207	24,40%
Gestores	21	14	66,70%	23	12	52,20%	22	16	72,70%	63	42	66,70%
Funcionários em nível operacional	125	43	34,40%	508	71	14,00%	151	51	33,80%	787	165	21,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 5.2, observa-se que a maioria dos funcionários das unidades desempenha funções em nível operacional, o que é compreensível, pois necessita-se de mais pessoas para realizar dada tarefa do que para supervisioná-la. O percentual de chefias pesquisadas foi o mais representativo do total da população estudada, o que se deve justamente ao seu menor número (cerca de cinco chefias por unidade) e à facilidade de acesso a estes profissionais, visto que foram entrevistados e aplicados questionários a cerca de quatro

profissionais nestes cargos em cada unidade, e foram eles que encaminharam os pesquisados em nível operacional para responder à pesquisa.

Com relação aos demais respondentes que ocupavam cargos em nível operacional e que eram em maior número, foi possível ter acesso a somente cerca de 25%, em virtude do grande número de pessoas empregadas nestes setores e, especialmente, por ser realizada durante o horário de trabalho, sendo muito difícil retirar essas pessoas de suas funções para responder ao questionário, dado o quadro reduzido de funcionários de vários hotéis.

Tabela 5.3 – Total de funcionários das unidades da rede A e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.

Descrição	A 1			A 2			A 3			TOTAL REDE		
	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%
Nº Total de funcionários	42	16	38,1%	35	16	45,7%	69	25	36,2%	146	57	39,0%
Gestores	5	2	40,0%	6	4	66,7%	8	8	100,0%	19	14	73,7%
Funcionários em nível operacional	36	14	38,9%	29	12	41,4%	60	17	28,3%	125	43	34,4%

Fonte: Dados da pesquisa

Na rede A foram aplicados questionários a cerca de 40% dos funcionários das unidades pesquisadas, sendo o percentual mais representativo o de chefias, especialmente na unidade A3, com entrevistas abrangendo 100% das chefias de setor da unidade.

Tabela 5.4 – Total de funcionários das unidades da rede B e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.

Descrição	B 1			B 2			B 3			TOTAL REDE		
	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%
Nº Total de funcionários	130	42	32,3%	320	21	6,6%	81	20	24,7%	531	83	15,6%
Gestores	8	5	62,5%	9	3	33,3%	6	4	66,7%	23	12	52,2%
Funcionários em nível operacional	122	37	30,3%	311	18	5,8%	75	16	21,3%	508	71	14,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se perceber na rede B, o percentual total de pesquisados não foi tão representativo quanto na rede A, especialmente entre os funcionários de nível operacional. Isso ocorreu devido ao grande número de funcionários empregados na unidade B2. Nas

demais unidades, foram pesquisados mais de 24% do total de funcionários, sendo as chefias o grupo mais representativo.

Tabela 5.5 – Distribuição dos funcionários das unidades da rede C e dos respondentes segundo a posição ocupada (operacional ou chefia) no hotel.

Descrição	C 1			C 2			C 3			C 4			TOTAL REDE		
	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%
Nº Total de funcionários	56	16	28,60%	46	17	37,00%	31	14	45,20%	40	20	50,00%	173	67	38,70%
Gestores	7	4	57,10%	5	4	80,00%	5	4	80,00%	5	4	80,00%	22	16	72,70%
Funcionários em nível operacional	49	12	24,50%	41	13	31,70%	26	10	38,50%	35	16	45,70%	151	51	33,80%

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta rede foram pesquisadas quatro unidades, sendo que a amostra dos funcionários de nível operacional representa 33,8% do total de funcionários das unidades, enquanto em cargo de chefia foram pesquisados 72,7% do total.

Tabela 5.6 – Distribuição dos funcionários das unidades das redes A, B e C e dos respondentes nos setores funcionais dos hotéis.

Redes Setores	A			B			C			TOTAL GERAL		
	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%	Total	Amostra	%
Administrativo/												
Financeiro	16	5	31,25%	50	9	18,00%	12	6	50,00%	78	20	25,64%
Alimentos e												
Bebidas	27	7	25,93%	178	23	12,92%	11	4	36,36%	216	34	15,74%
Eventos	6	4	66,67%	13	6	46,15%	9	6	66,67%	28	16	57,14%
Governança	49	21	42,86%	145	24	16,55%	73	28	38,36%	267	73	27,34%
Manutenção	6	2	33,33%	35	2	5,71%	13	4	30,77%	54	8	14,81%
Recepção/												
Reservas	36	18	50,00%	83	19	22,89%	46	19	41,30%	165	56	33,94%
Vendas	6	0	0,00%	27	0	0,00%	9	0	0,00%	42	0	0,00%
Total	146	57	39,04%	531	83	15,63%	173	67	38,73%	850	207	24,35%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5.6, observa-se que o maior número de respondentes é do setor de governança, que emprega a maior parte da mão-de-obra em todas as redes. A amostra de respondentes neste setor se mostrou significativa nas redes A e C, representando cerca de 40% dos empregados no setor; na rede B, contudo, devido ao grande número de funcionários, a amostra é menor (16%). Os setores de eventos, recepção e administrativo são os mais

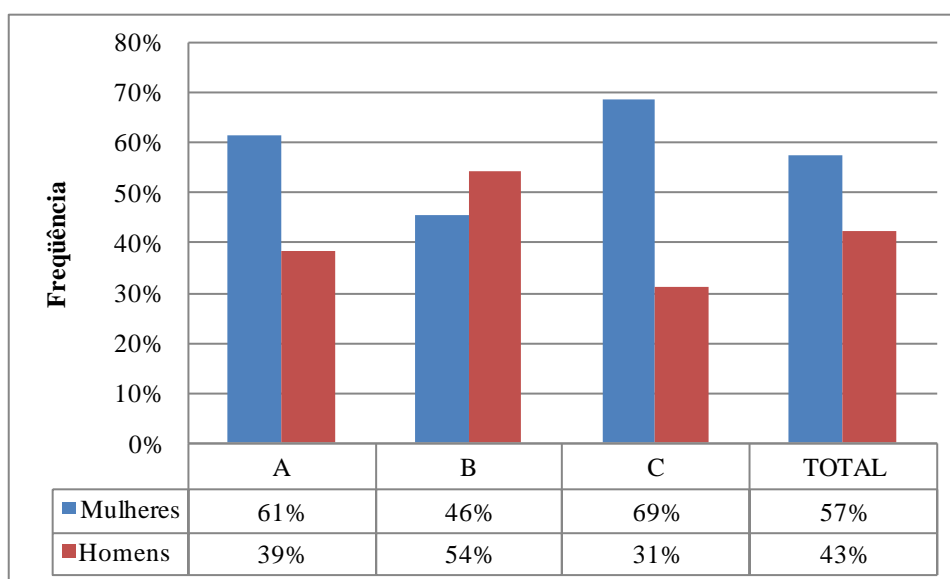
significativos considerando-se o número de funcionários que compõem cada uma das áreas nas unidades pesquisadas, especialmente nas redes A e C.

Em seguida, são apresentadas as informações referentes ao perfil demográfico dos pesquisados nas redes e algumas características de cada um dos setores, para que se possa compreender melhor quem são os profissionais pesquisados em cada uma das redes.

5.2.2 Perfil dos respondentes

Por meio dos dados levantados junto às três redes, pode-se ter uma representação do perfil do trabalhador deste setor. Serão considerados: gênero, faixa de idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, tempo de trabalho na hotelaria e setores em que estão locados. Essas informações serão utilizadas para explicar as relações existentes entre as políticas de recursos humanos das redes e a qualidade de vida dos respondentes.

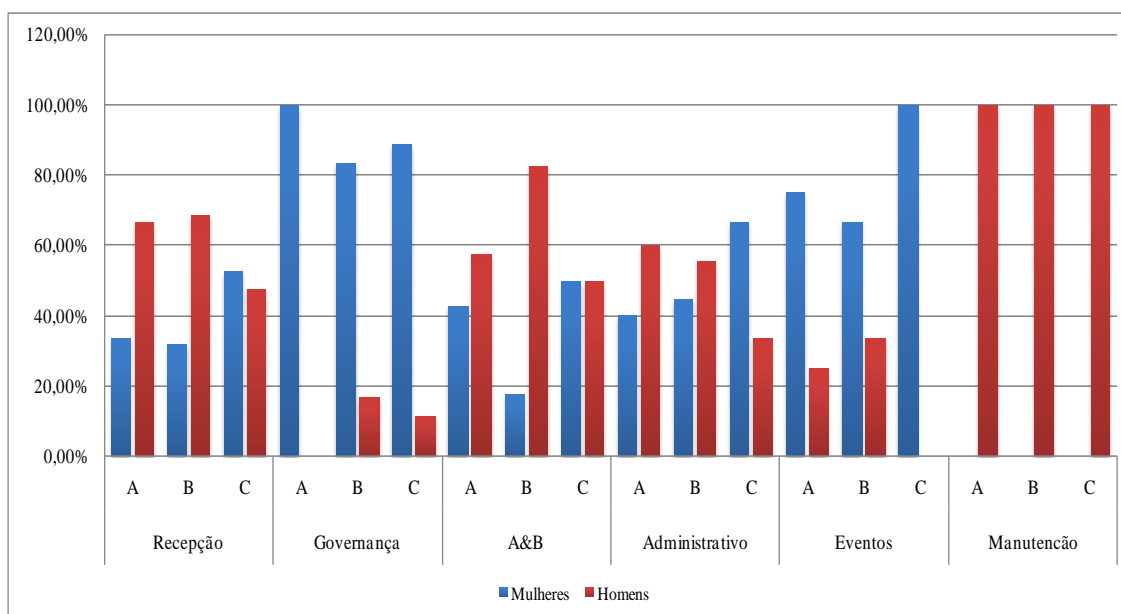
Gráfico 5.1- Distribuição dos respondentes nas redes A,B e C segundo o sexo.



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no Gráfico 5.1 uma leve predominância feminina na população pesquisada, onde 57% dos entrevistados eram mulheres. Esse percentual é mais elevado nas redes C e A, nos quais a amostra é maior. Ao pensar a distribuição dos funcionários por gênero dentro de um empreendimento hoteleiro, é importante considerar como estão distribuídos entre os seus principais setores: recepção, governança, alimentos e bebidas (A&B), financeiro/administrativo, eventos e manutenção.

Gráfico 5.2- Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo o sexo e o setor de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Através do Gráfico 5.2, constata-se que a presença feminina é expressiva, sobretudo nos setores de governança e eventos, nos quais as mulheres representam mais de 80% e 60%, respectivamente, da mão-de-obra empregada. Essa forte presença feminina pode ser decorrente da natureza das atividades relacionadas, principalmente no caso do setor de governança, ao limpar, cuidar, manter, arrumar, ou seja, atividades relacionadas ao trabalho doméstico, do lar, atribuído socialmente à mulher. E no caso de eventos, ao receber, planejar e organizar eventos, comemorações, celebrações, atividades em que também a figura feminina é muito presente.

Outro fator que contribui para este número expressivo de mulheres é que a governança necessita de maior número de funcionários por apartamento, empregando cerca de 30% dos

funcionários de um hotel, como pode ser observado na Tabela 5.6 da descrição do perfil das redes.

Nos demais setores, há uma leve superioridade de funcionários homens nas redes A e B, enquanto que na rede C o elemento feminino é ligeiramente superior. Nas três redes, o setor de manutenção é composto exclusivamente por homens.

Tabela 5.7- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo a Faixa Etária

Faixa Etária	A		B		C		TOTAL	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Até 30 anos	30	52,63%	33	40,24%	45	67,16%	108	52,43%
De 31 a 40 anos	21	36,84%	19	23,17%	15	22,39%	55	26,70%
De 41 a 50 anos	5	8,77%	24	29,27%	7	10,45%	36	17,48%
Acima de 51 anos	1	1,75%	6	7,32%	0	0,00%	7	3,40%
Total	57	100,00%	82	100,00%	67	100,00%	206	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5.7, observa-se que a maior parte dos respondentes - cerca de 52,43% do total – é jovem, na faixa etária até 30 anos. Em seguida, aparece a faixa de 31 a 41 anos, com 26,79%. Os trabalhadores acima de 51 anos representam somente 3,4% do total, o que confirma ser o setor de hotelaria constituído de mão-de-obra jovem. Entretanto, cada uma das redes apresenta características distintas quanto à composição etária da sua mão-de-obra.

A rede A emprega pessoas jovens, como as demais, porém é a segunda faixa de idade que concentra maior número de profissionais (36,84%), os quais somados aos com até 30 anos representa cerca de 90% da amostra. A rede B apresenta uma distribuição razoavelmente homogênea dos empregados por faixa etária. As maiores concentrações estão na faixa de até 30 anos (40,24%) e de 41 a 50 anos (29,27%). Como pode ser observado, está é a única rede que apresenta um número tão expressivo de trabalhadores com idade superior a 40 anos, o que será discutido no decorrer do trabalho.

A C é a “mais jovem” das redes pesquisadas, pois mais de 65% dos respondentes têm até 30 anos, tendo os demais funcionários menos de 51 anos (32,84%).

Tabela 5.8- Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo o grau de instrução.

Grau de instrução	A		B		C		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1º grau incompleto	4	7,0%	12	14,5%	10	15%	26	12,6%
1º grau completo	6	10,5%	8	9,6%	9	13%	23	11,1%
2º grau incompleto	4	7,0%	5	6,0%	3	4%	12	5,8%
2º grau completo	24	42,1%	33	39,8%	17	25%	74	35,7%
Superior incompleto	5	8,8%	12	14,5%	9	13%	26	12,6%
Superior completo	11	19,3%	9	10,8%	17	25%	37	17,9%
Pós-Graduação	3	5,3%	4	4,8%	2	3%	9	4,3%
Total	57	100%	83	100%	67	100%	207	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a Tabela 5.8, observa-se que mais de 70% do total dos pesquisados apresentam grau de instrução igual ou superior ao 2º grau completo; destes, aproximadamente 18 % têm curso superior completo e 4,3% deles com algum curso em nível de pós-graduação. No entanto, constata-se que ainda existe um contingente considerável de trabalhadores, nas três redes, com escolaridade igual ou inferior ao 1º grau completo, especialmente nas redes C e B, onde estes representam, respectivamente, 28% e 24% do total de pesquisados.

A Tabela- 5.9 traz a distribuição dos pesquisados nas redes A, B e C segundo o grau de instrução e o setor de trabalho (Apêndice F). O setor em que os trabalhadores apresentam menor grau de instrução, ou seja, escolaridade igual ou inferior ao 1º grau completo, é o de governança (50%), dados estes que, se relacionados com o percentual elevado de mulheres que compõem o setor, sugerem a baixa qualificação de boa parte da mão-de-obra feminina empregada nos hotéis pesquisados, já que o setor de governança, neste estudo, é composto basicamente por mulheres (90,27%). Analisando este setor em todas as redes, percebe-se que a rede C é aquela em que o percentual de respondentes com escolaridade igual ou inferior ao 1º grau completo é maior (62,96%), seguida pela rede A (47,62%) e rede B (37,50%).

A rede C chama a atenção tanto pelo número de trabalhadores com baixa qualificação, quanto pelo outro extremo da tabela, que apresenta 28,36% dos funcionários com curso superior completo e/ou pós-graduação. Destes, como se observa na Tabela 5.10 do Apêndice G, 22,39% são mulheres, o que já era de se esperar de uma rede onde mais de 70% dos empregados são do sexo feminino. Na rede A, onde o percentual de pesquisados com formação superior foi 24,56%, há também predominância feminina (17,54%); entretanto, a representatividade masculina não pode ser desconsiderada (7,02%). A rede B apresenta

valores pouco significativos (15,66%) se comparada às demais quanto ao percentual de trabalhadores com formação em nível superior; entretanto, dos que apresentam tal formação, o maior número é de mulheres.

Os pesquisados com curso superior completo e/ou pós-graduação estão locados principalmente nos setores de recepção (35,71%), eventos (56,25%) e administrativo (40%). Ainda no que diz respeito à escolaridade, nas redes A e B, cerca de 40% dos trabalhadores têm o 2º grau completo, enquanto a C apresenta somente 25,37% com este nível de escolaridade. Conclui-se que mais de 30% dos trabalhadores de todos os setores têm o 2º grau completo, enquanto os de eventos têm em sua maioria, no mínimo, curso superior incompleto.

Esses dados sobre a escolaridade dos entrevistados vão ao encontro dos referidos na literatura e divulgados pelos órgãos oficiais de estatística (IBGE, DIEESE) que mostram que, no geral, o trabalhador brasileiro do setor de serviços, mais especificadamente do setor de hospedagem, cursou até o 2º grau completo.

Tabela - 5.11- Distribuição dos respondentes segundo estado civil nas redes A, B e C.

Estado Civil	A		B		C		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Solteiro	33	57,9%	33	39,8%	35	52,2%	101	48,8%
Casado	22	38,6%	41	49,4%	27	40,3%	90	43,5%
Divorciado	0	0,0%	3	3,6%	1	1,5%	4	1,9%
Viúvo	0	0,0%	2	2,4%	0	0,0%	2	1,0%
Separado	2	3,5%	4	4,8%	4	6,0%	10	4,8%
Total	57	100,0%	83	100,0%	67	100,0%	207	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 5.11 que 48,8% do respondentes são solteiros e 43%, casados. Essa proporção não se altera muito entre as redes, sendo a rede A a que apresenta maior número de solteiros (57,9%) e a rede B, o maior número de casados (49,4%).

Tabela 5.12- Distribuição dos respondentes segundo o número de filhos nas redes A, B e C.

Filhos(as)	A		B		C		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Não tem filhos	26	45,6%	39	47,0%	38	56,7%	103	49,8%
Até 2 filhos	25	43,9%	33	39,8%	18	26,9%	76	36,7%
De 3 a 4 filhos	5	8,8%	9	10,8%	8	11,9%	22	10,6%
Acima de 5 filhos	1	1,8%	2	2,4%	3	4,5%	6	2,9%
Total	57	100,0%	83	100,0%	67	100,0%	207	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5.12, nota-se que a maior parte dos pesquisados (49,8%) não têm filhos ou têm até dois filhos (36,7%), sendo reduzido o percentual dos que possuem mais de três filhos (13,5%).

Tabela - 5.13- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo o tempo de trabalho no setor hoteleiro.

Anos	A		B		C		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Até 1 ano	9	15,8%	17	20,5%	13	19,4%	39	18,8%
De 1 a 3 anos	20	35,1%	14	16,9%	27	40,3%	61	29,5%
De 3 a 5 anos	13	22,8%	5	6,0%	16	23,9%	34	16,4%
De 5 a 7 anos	6	10,5%	6	7,2%	5	7,5%	17	8,2%
De 7 a 10 anos	5	8,8%	9	10,8%	4	6,0%	18	8,7%
De 10 a 15 anos	2	3,5%	11	13,3%	1	1,5%	14	6,8%
De 15 a 20 anos	1	1,8%	7	8,4%	1	1,5%	9	4,3%
Acima de 20 anos	1	1,8%	14	16,9%	0	0,0%	15	7,2%
Total	57	100,0%	83	100,0%	67	100,0%	207	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tempo de trabalho no setor hoteleiro, pode-se observar, através da Tabela-5.13, que a maior parte dos pesquisados (64,7%) tinha pouco tempo de experiência no setor (cinco anos ou menos), o que sugere que este seja um setor “aberto” para contratação de trabalhadores sem experiência.

Na rede C, o percentual de pesquisados com até cinco anos de experiência na hotelaria é o maior das três redes (83,6%), fato este que pode estar relacionado a diversos fatores: a) é uma rede nova que está no mercado há menos de 10 anos; b) é onde os trabalhadores pesquisados são os mais jovens (67% com até 30 anos de idade); e c) as diferenças de nível de instrução (1º grau ou curso superior) dos trabalhadores pode ter relação com os índices de rotatividade observados na rede e que são explorados nas seções seguintes.

Na rede A, como na rede C, 73,7% dos trabalhadores pesquisados têm até cinco anos de experiência na hotelaria e são na sua maioria jovens. Esse percentual elevado de trabalhadores com pouco tempo de experiência, e conseqüentemente de trabalho na rede, pode ser atribuído à rotatividade de pessoal e/ou também ao fato de que está no País há 30 anos, constantemente abrindo novos hotéis, e os hotéis pesquisados têm todos menos de 10 anos de existência, o que indica também que não há muita mobilidade entre os trabalhadores pesquisados na rede.

A rede B, ao contrário da C e da A, tem a maior parte dos pesquisados (56,6%) com mais de cinco anos de experiência no setor hoteleiro, o que também remete à história da rede e aos demais dados apresentados, pois trata-se de uma rede tradicional, que está no mercado há mais de 60 anos, e é composta por 60% de trabalhadores com mais de 30 anos de idade.

5.2.2.1 Perfil dos respondentes em cargo de chefia

Participaram da pesquisa, respondendo ao questionário e à entrevista, 42 profissionais que ocupavam cargos de chefia nas redes participantes deste estudo. Esses cargos de chefia estão distribuídos entre os principais setores em que se organiza um empreendimento hoteleiro. Desse modo, buscou-se entrevistar profissionais que ocupavam cargos de chefias em pelo menos três setores⁴² em cada unidade pesquisada, conforme Tabela 5.14 do Apêndice H.

Gráfico 5.3- Respondentes em cargos de chefias nas redes A, B e C segundo sexo.

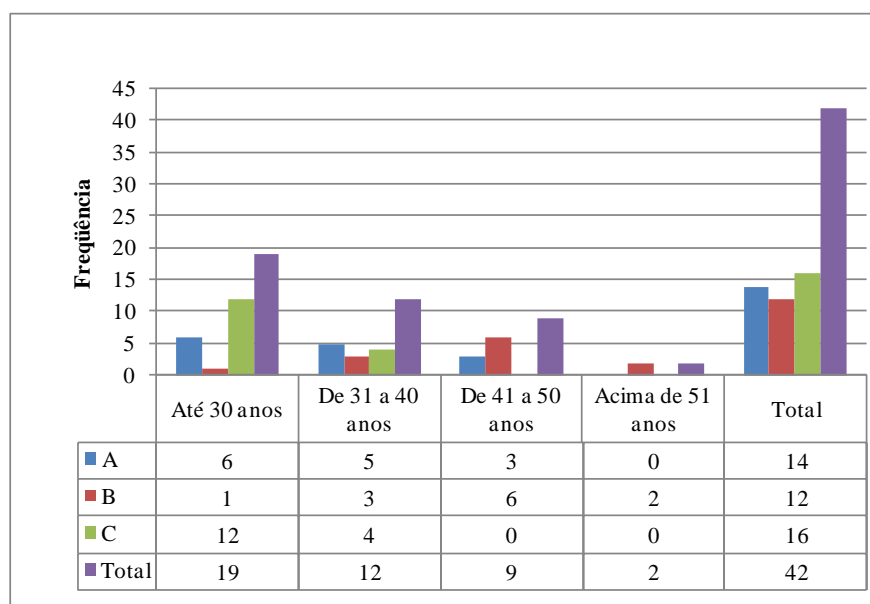


Fonte: Dados da pesquisa

⁴² Foram os seis principais setores considerados: Administrativo (contempla todo departamento administrativo-financeiro (recursos humanos, gerência geral, contabilidade, finanças, compras e almoxarifado) que, dependendo do tamanho do hotel, pode apresentar uma estrutura bastante enxuta), Recepção, Governança, Eventos, Alimentos e Bebidas (duas unidades da rede B não possuíam gerente de A&B, por este motivo o número de pesquisados é menor, estando o setor sob responsabilidade da coordenadora de eventos na unidade B1 e da gerência geral na unidade B3) e Manutenção.

Analisando-se o gráfico 5.3, observa-se que não há predomínio marcante no que se refere a sexo entre os pesquisados que ocupam cargos de chefia nas redes estudadas, exceto na rede C, onde a maior parte são mulheres.

Gráfico 5.4- Descrição dos respondentes em cargos de chefias nas redes A, B e C segundo a faixa etária.



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 5.4, observa-se que a grande maioria dos respondentes (19) é jovem, com idade até 30 anos. Essa característica parece definir o perfil dos profissionais da rede C, pois 75% deles estão nessa faixa etária e os restantes têm até 40 anos, sendo, portanto, a única rede estudada que não conta com profissionais acima dos 40 anos em seu quadro funcional. As redes A e C têm a maior parte de seus profissionais com menos de 30 anos (6), e os demais distribuídos proporcionalmente nas duas faixas etárias seguintes, de 31 a 40 anos (5) e de 41 a 50 anos (3).

Destaca-se que na rede B apenas uma (1) das chefias participantes do estudo tem menos de 30 anos. Os respondentes da rede B têm em sua maioria de 41 a 50 anos (6) e mais de 51 anos (2), o que não ocorre nas redes A e C.

Cruzando os dados da Tabela 5.15 (Apêndice I), que descreve o número de pesquisados em cargo de chefia em cada uma das redes segundo o setor de trabalho e a faixa etária, e os da Tabela 5.16 (Apêndice J), que aponta o sexo das chefias de cada setor segundo a faixa etária, pode-se concluir que a maior parte dos entrevistados que ocupam cargos de

chefia tem até 30 anos (19), é formada por mulheres (13) e atua principalmente nos setores de eventos, governança e recepção. A rede C é a que apresenta maior número de chefias com até 30 anos (12) e a única das redes com um chefe homem no setor de governança, também nesta mesma faixa etária. Os setores de manutenção e alimentos e bebidas se apresentaram como representados somente por homens nas três redes, estando os seus profissionais em diferentes faixas etárias, sendo a maior concentração na faixa de 41 a 50 anos. Os setores de recepção e administração são os que se mostraram mais diferenciados quanto ao perfil da chefia de modo geral. Entretanto, pode se observar uma leve superioridade do sexo masculino no número de profissionais e no setor administrativo no que se refere às possibilidades de carreira (mais faixas etárias). Outro dado relevante é relativo à concentração na rede B de chefias na faixa etária de 41 a 50 anos.

Tabela 5.17- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo o setor e o grau de instrução.

Setor	Grau de instrução	A		B		C		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Administrativo	2º grau completo	1	25,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	22,2%
	Superior incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	1	11,1%
	Superior completo	2	50,0%	1	50,0%	1	33,3%	4	44,4%
	Pós-Graduação	1	25,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	22,2%
	Total	4	100,0%	2	100,0%	3	100,0%	9	100,0%
Recepção	2º grau completo	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	1	11,1%
	Superior incompleto	1	50,0%	2	66,7%	0	0,0%	3	33,3%
	Superior completo	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%	4	44,4%
	Pós-Graduação	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%
	Total	2	100,0%	3	100,0%	4	100,0%	9	100,0%
Governança	1º grau completo	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	1	12,5%
	2º grau completo	1	50,0%	1	33,3%	1	33,3%	3	37,5%
	Superior completo	1	50,0%	1	33,3%	2	66,7%	4	50,0%
	Total	2	100,0%	3	100,0%	3	100,0%	8	100,0%
Eventos	Superior incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	1	14,3%
	Superior completo	2	100,0%	1	100,0%	3	75,0%	6	85,7%
	Total	2	100,0%	1	100,0%	4	100,0%	7	100,0%
A & B	Superior incompleto	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%
	Superior completo	1	50,0%	1	100,0%	0	0,0%	2	66,7%
	Total	2	100,0%	1	100,0%	0	0,0%	3	100,0%
Manutenção	1º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	16,7%
	2º grau completo	2	100,0%	1	50,0%	1	50,0%	4	66,7%
	Superior incompleto	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	1	16,7%
	Total	2	100,0%	2	100,0%	2	100,0%	6	100,0%
Total Geral	1º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	1	2,4%
	1º grau completo	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	1	2,4%
	2º grau completo	4	28,6%	4	33,3%	2	12,5%	10	23,8%
	Superior incompleto	2	14,3%	3	25,0%	2	12,5%	7	16,7%
	Superior completo	6	42,9%	4	33,3%	10	62,5%	20	47,6%
	Pós-Graduação	2	14,3%	0	0,0%	1	6,3%	3	7,1%
	Total	14	100,0%	12	100,0%	16	100,0%	42	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode se observar na Tabela 5.17, grande parte dos pesquisados que ocupam cargos de chefia tem formação superior (20) ou estão cursando faculdade (7). Entretanto, um número considerável destes (10) possui somente o 2º Grau completo e há, ainda, um deles com o 1º Grau incompleto.

Os pesquisados com formação superior estão presentes em quase todos os setores, com exceção do setor de manutenção, no qual nenhum dos pesquisados têm formação superior completa. Os pesquisados da rede A se destacam quanto à escolaridade, pois todos têm pelo menos o 2º Grau completo e dois possuem pós-graduação. Entre os setores pesquisados, sobressaem-se pelo número de respondentes com curso superior completo as coordenadoras de eventos (6), as chefias do setor Administrativo (4), as chefias do setor de Recepção (4) e de Alimentos e Bebidas (2).

Na Tabela 5.18 (Apêndice K), são apresentadas as faculdades cursadas pelos pesquisados segundo o setor, o cargo e a rede a que pertencem. Pode ser observado que a maior parte das coordenadoras de eventos, nas três redes, tem curso superior completo, principalmente nos cursos de Turismo e Hotelaria; a exceção é a respondente da rede C, que cursava Psicologia.

No setor administrativo, dos pesquisados que ocupavam o cargo de *controller*⁴³(6), cinco deles tinham curso superior completo, sendo um com curso de pós-graduação. A formação dos graduados era em Hotelaria (1), Contabilidade (2), Economia (1) e Administração (1).

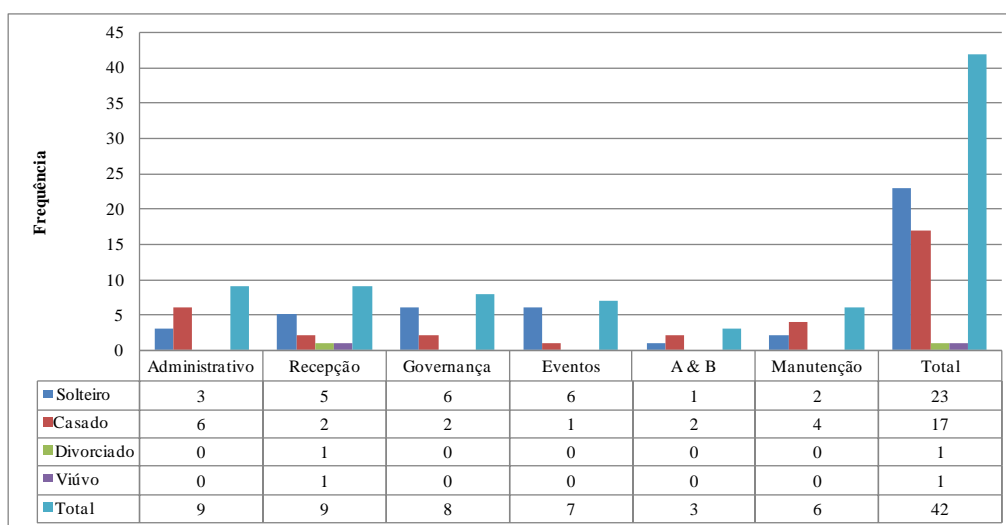
Quanto aos nove (9) Chefes de Recepção percebe-se que 8 dos 9 pesquisados têm curso superior (5) ou estão cursando (4). Entre os cursos estão: Hotelaria (3), Turismo (2), Administração (1), Biomedicina (1) e Contabilidade (1). A rede C é a que conta com o maior número de chefes de recepção com formação superior, e a rede B por outro lado apresenta um pesquisado com o 2º grau completo. A rede A foi a única com um respondente com curso de pós-graduação.

⁴³ Termo utilizado para designar a pessoa responsável pela área administrativa-financeira do hotel.

A função de governanta ou governante⁴⁴ é a que apresenta maior discrepância de escolaridade entre os pesquisados com cargo de chefia, desde apenas o 1º grau até o curso superior. A respondente que tem o 1º grau completo pertence à rede B, os demais, tanto com 2º grau quanto com 3º grau estão distribuídos igualmente entre as três redes. Os cursos superiores identificados neste cargo foram: Hotelaria (1), Turismo (1), Letras(1) e Administração Hospitalar (1).

No setor de Alimentos e Bebidas (A&B). os pesquisados ocupam cargos distintos assim como grau de instrução. Alguns apresentam formação em nível superior. A maioria dos chefes de manutenção, nas três redes pesquisadas, tem o 2º Grau completo (4). Entretanto, um pesquisado da rede C apresentava o 1º Grau incompleto e outro da rede B estava fazendo o curso superior em Turismo.

Gráfico 5.5- Distribuição dos respondentes em cargos de chefias nas redes A, B e C o segundo estado civil.



Fonte: Dados da pesquisa

Com base no Gráfico 5.5, observa-se que a maior parte dos respondentes é solteira (23), especialmente aqueles profissionais dos setores de Eventos (6), Governança (6) e

⁴⁴ Governanta ou variação masculina do termo “governante” é a pessoa responsável por gerenciar o setor de governança de um hotel. Tem como seus subordinados diretos camareiras(os), serviços gerais e auxiliares de serviços gerais.

Recepção (5), respectivamente. Já a maioria das chefias pesquisadas dos setores Administrativos (6), Manutenção (4) e Alimentos e Bebidas (2) é casada.

No que se refere ao tempo de experiência na hotelaria, pode-se inferir, com base na Tabela 5.19 - Descrição dos pesquisados das redes A, B e C em cargos de chefia segundo tempo de trabalho no setor hoteleiro e setor de trabalho (Apêndice L), que a maioria dos pesquisados (33) tem experiência de trabalho no setor superior a três anos, e, destes, 12 têm de 3 a 5 anos de experiência.

Os setores com chefias com maior vivência no ramo são os de Recepção e Governança, com pelo menos três profissionais com mais de dez anos de experiência. Por outro lado, os setores em que a maior parte dos pesquisados tem menos de cinco anos de experiência são: Administrativo, de Eventos e de Manutenção.

No que se refere às redes, a B é a que conta com o maior número de chefias com mais de 10 anos de experiência em hotelaria, sendo duas de recepção, três de governança, uma administrativa, uma de A&B e uma de manutenção. Pode-se observar que na rede A os dois chefes de manutenção, além de uma chefia administrativa e outra de recepção têm experiência de três a cinco anos em hotelaria. As outras duas chefias administrativas e uma de A&B têm experiência de 7 a 10 anos; um dos chefes de recepção tem experiência entre 10 e 15 anos. Os respondentes do setor de eventos têm vivências distintas na área, pois uma entrou para o setor há menos de três anos e a outra está atuando na área há mais de vinte anos.

Os três profissionais que atuam no setor administrativo na rede C entraram para o ramo hoteleiro há menos de cinco anos, pois dois deles têm experiência de menos de um ano em hotelaria, e o que está há mais tempo tem menos de cinco anos de experiência. Os chefes de recepção são os que apresentam mais tempo de experiência em hotelaria na rede (de 5 a 7 anos), seguida pelo chefe de manutenção com vivência de 10 a 15 anos.

Conclui-se, portanto que a rede B dispõe de profissionais com maior tempo de experiência no setor hoteleiro (acima de 10 anos). As chefias com maior experiência em hotelaria são as dos setores de Recepção e Governança, e com menos as do setor Administrativo, especialmente da rede C.

A maioria dos respondentes do setor Administrativo tem experiências anteriores de trabalho no setor, principalmente nas funções de assistente administrativo (relatado pelos

profissionais das três redes), assistente contábil (redes A e C), e contas a pagar e receber (redes B e C). A grande maioria dos profissionais com função de chefia de recepção tem experiências de trabalho no setor, principalmente na função de recepcionista (5), fato corrente nas três redes (Tabela 5.20 - Apêndice M).

No setor de governança, os respondentes relataram como experiências anteriores ao cargo de governanta (e), a função de auxiliar de governança e supervisor (a) de andares (redes A e B), governanta (redes A e C), recepcionista e camareira (redes B e C). No setor de Eventos, entre as experiências anteriores de trabalho mais citadas pelas pesquisadas que ocupam o cargo de coordenadoras de evento estão: recepcionista (recorrente nas três redes), auxiliar de eventos e reservas (redes A e C), vendedor (a) (A e C), coordenador de eventos (2) e professor de língua estrangeira (2) por respondentes da rede C. As experiências de trabalho anteriores relatadas pelos profissionais do setor de Alimentos e Bebidas se mostraram relativas à área de atuação, com uma exceção. Observa-se que quatro dos seis chefes de manutenção de todas as redes tiveram experiência anterior como auxiliar de manutenção e também como pedreiro, auxiliar de produção, marceneiro, todas atividades que envolvem conhecimentos relativos ao setor que coordenam atualmente.

5.2.2.2 Perfil dos respondentes com cargos em nível operacional

Foram aplicados 165 questionários a funcionários em cargos em nível operacional nas unidades estudadas e distribuídos em seis setores: recepção, governança/alimentos e bebidas, administrativo/eventos e manutenção. Por considerar que cada setor apresenta as suas peculiaridades no que se refere ao perfil da mão-de-obra empregada, a descrição tem como foco os dados relativos a cada um dos setores, comparando as informações obtidas das redes.

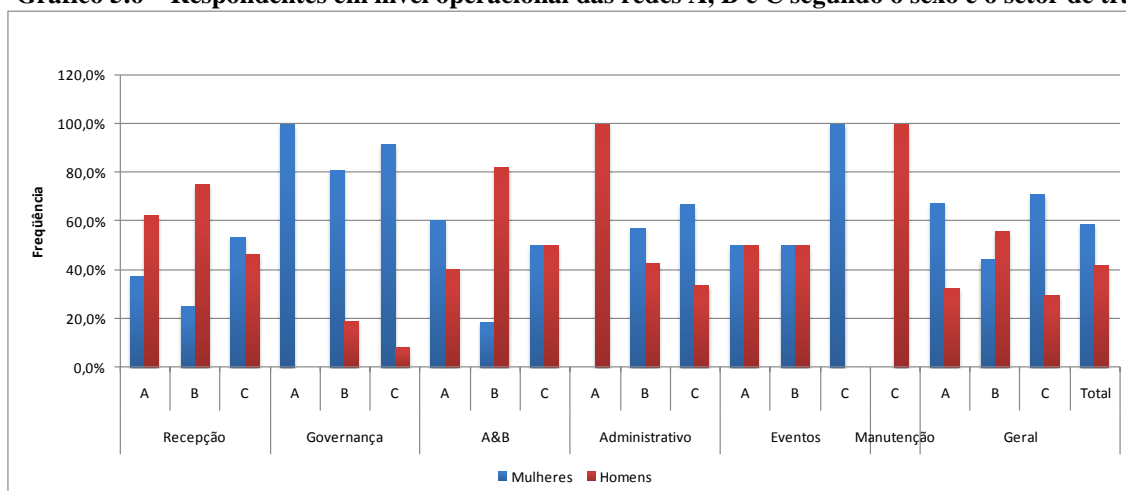
Na Tabela 5.21 estão descritos os setores, cargos e distribuição dos pesquisados nas redes estudadas. Para fins da análise em nível de setor, são considerados apenas os setores de trabalho e não os 39 cargos listados, visto que muitos deles foram encontrados em apenas uma das redes. Contudo, sempre que os dados referentes aos cargos se mostrarem relevantes serão

apresentados, caso contrário as mesmas tabelas com as descrições por cargos constam nos apêndices.

Tabela 5.21- Distribuição dos respondentes em nível operacional segundo o setor, o cargo e a rede hoteleira

Setor	Cargo	Rede			
		A	B	C	Total
Recepção	Recepcionista	10	9	12	31
	Mensageiro	4	2	2	8
	Aux. de recepção	1	0	0	1
	Reservas	1	0	0	1
	Porteiro	0	0	1	1
	Capitão porteiro	0	2	0	2
	Chefe de garagem	0	1	0	1
	Mordomo	0	1	0	1
	Supervisor (a) telefonia	0	1	0	1
	Total	16	16	15	47
Governança	Supervisora de andares	0	4	3	7
	Camareira	19	13	15	47
	Serviços gerais	0	3	3	6
	Aux. Serviços gerais	0	1	2	3
	Roupeira	0	0	1	1
	Total	19	21	24	64
A&B	Supervisor (a) de cozinha	0	2	0	2
	Cozinheiro(a)	1	3	1	5
	Auxiliar de cozinheiro(a)	1	1	0	2
	Stewart	0	1	0	1
	Commis	0	1	0	1
	Copeiro (a)	0	2	1	3
	Maitre	0	3	0	3
	Chefe de fila	1	0	0	1
	Garçom / Garçonete	1	4	2	7
	Atendente de A&B	1	0	0	1
	Almoxarife	0	1	0	1
	Nutricionista	0	1	0	1
	Encarregado de frigobar	0	1	0	1
	Supervisor de bares	0	1	0	1
	Barman/Woman	0	1	0	1
Total	5	22	4	31	
Administrativo	Auxiliar administrativo	1	2	1	4
	Assistente Administrativo	0	2	2	4
	Assistente de RH	0	1	0	1
	Supervisor (a) de compras	0	1	0	1
	Supervisor (a) contábil	0	1	0	1
	Total	1	7	3	11
Eventos	Coordenador(a) de eventos	0	1	0	1
	Assistente de eventos	1	3	2	6
	Garçom de eventos	1	0	0	1
	Estagiário	0	1	0	1
	Total	2	5	2	9
Manutenção	Auxiliar de manutenção			3	3
	Total			3	3

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5.6 – Respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo o sexo e o setor de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base no Gráfico 5.6, percebe-se que, como ocorreu na análise geral, há predomínio do sexo feminino entre os pesquisados, principalmente nas redes C e A. Estes percentuais são mais elevados nos setores de governança, eventos e administrativo. O setor de manutenção, apesar da amostra pouco significativa (3 respondentes), continuou se apresentando como um setor predominantemente masculino. Na Tabela 5.22 (Apêndice N), encontra-se a descrição detalhada por rede, cargo e sexo dos pesquisados em nível operacional.

No setor de alimentos e bebidas predominam os homens (70%) que ocupam cargos de garçons (6). Na rede B há predominância masculina em todos os cargos, sobretudo nas funções de garçom, maître, copeiro e cozinheiro. Na rede C os homens ocupam o cargo de garçom e as mulheres de copeira ou cozinheira, porém cabe lembrar que somente uma unidade das quatro pesquisadas nesta rede apresenta setor de A&B, nas demais é terceirizado e, tradicionalmente, este é um dos setores ocupados por homens, como bem retrata a rede B.

No setor de recepção, 60% são do sexo masculino, e 55,17% deste total são recepcionistas, os demais são mensageiros, capitães-porteiros, etc. Por outro lado, dos cerca de 40% de mulheres do mesmo setor, pelo menos 80% delas são recepcionistas.

O setor de eventos apresenta também homens entre os respondentes (33,33%). Na rede B há maior homogeneidade na distribuição por sexo, enquanto os respondentes da rede C que compõem este setor são todas mulheres. O setor administrativo apresenta uma distribuição

homogênea dos respondentes por sexo nas redes B e C. A rede A tem um único respondente no setor, do sexo masculino.

No setor de governança a presença feminina se apresenta marcante nas três redes, principalmente na A, onde todas as pesquisadas são mulheres, e na rede C (91,67%), em que ocupam principalmente o cargo de camareira. Os restantes, do sexo masculino, trabalham em serviços gerais ou como auxiliares de serviços gerais. Na rede B encontra-se o maior percentual de homens no setor de governança (19,05%), camareiros (2), serviços gerais (1) e auxiliar de serviços gerais(1).

Tabela 5.23- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo a faixa etária e o setor de trabalho.

Setor	Faixas de idade	Rede			Total
		A	B	C	
Recepção	Até 30 anos	75%	56%	80%	70%
	De 31 a 40 anos	19%	25%	20%	21%
	De 41 a 50 anos	0%	19%	0%	6%
	Acima de 51 anos	6%	0%	0%	2%
	Total	100%	100%	100%	100%
Governança	Até 30 anos	42%	33%	50%	42%
	De 31 a 40 anos	53%	29%	25%	34%
	De 41 a 50 anos	5%	33%	25%	22%
	Acima de 51 anos	0%	5%	0%	2%
	Total	100%	100%	100%	100%
A&B	Até 30 anos	40%	38%	50%	40%
	De 31 a 40 anos	40%	24%	50%	30%
	De 41 a 50 anos	20%	24%	0%	20%
	Acima de 51 anos	0%	14%	0%	10%
	Total	100%	100%	100%	100%
Administrativo	Até 30 anos	100%	43%	100%	64%
	De 31 a 40 anos	0%	14%	0%	9%
	De 41 a 50 anos	0%	43%	0%	27%
	Total	100%	100%	100%	100%
Eventos	Até 30 anos	50%	100%	100%	89%
	De 31 a 40 anos	50%	0%	0%	11%
	Total	100%	100%	100%	100%
Manutenção	Até 30 anos	0%	0%	67%	67%
	De 41 a 50 anos	0%	0%	33%	33%
	Total	0%	0%	100%	100%
Total Geral	Até 30 anos	56%	46%	65%	54%
	De 31 a 40 anos	37%	23%	22%	26%
	De 41 a 50 anos	5%	26%	14%	16%
	Acima de 51 anos	2%	6%	0%	3%
	Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5.23, observa-se que a maioria dos respondentes (54%) tem até 30 anos, sendo a rede C a com maior percentual de respondentes nesta faixa (65%), reforçando as outras análises já realizadas que apontam a rede como sendo a composta por mão-de-obra mais jovem, com idade entre 31 a 40 anos, principalmente na A que apresentou o menor percentual de respondentes acima desta faixa etária. A rede B apresenta um percentual menor de respondentes na faixa etária até 30 anos (46%), contudo é a que possui funcionários mais velhos (de 41 a 50 anos e acima de 51 anos de idade).

Os setores que concentram maior percentual de trabalhadores com até 30 anos são os de eventos (89%) e de recepção (70%). Na rede A os pesquisados do setor de eventos estão distribuídos igualmente nas duas primeiras faixas etárias, nas redes B e C todos os pesquisados do setor apresentam idade até 30 anos.

O setor de recepção apresenta a maioria dos respondentes com menos de 30 anos (70%), chegando a 80% na rede C. A rede B contudo apresenta somente 56% dos respondentes nesta faixa etária, estando os demais na faixa de 31 a 40 anos (25%) e de 41 a 50 anos (19%). A rede A apresenta um mensageiro com mais de 51 anos. Os respondentes da rede B com idade entre 41 e 50 anos também são homens.

Ainda com relação à Tabela 5.23, constata-se que no setor de governança existe uma maior concentração de respondentes de ambos os gêneros na faixa de idade até 30 anos (42%), tendo as mulheres representado cerca de 36% dos pesquisados e os homens, 6%. Entretanto, uma parcela significativa apresenta idade superior a 30 anos nas três redes. Isso sugere que estes ingressaram no ramo hoteleiro com mais idade, ao contrário dos funcionários da recepção, ou também que permanecem trabalhando no setor, hipóteses que poderão ser melhor avaliadas quando analisados os dados referentes à escolaridade, tempo de experiência no setor e outros.

Seguindo a análise do setor de governança, percebe-se que a rede C, tem a maioria dos pesquisados do setor (cerca de 50%) na faixa de etária até 30 anos. Os respondentes da rede A estão divididos principalmente nas duas primeiras faixas de idade, tendo apenas uma pesquisada com idade entre 41 e 50 anos. A rede B tem um percentual menor de pesquisados no setor com menos de 30 anos (33%) do que as demais redes, e seus respondentes apresentam-se também nas faixas de 31 a 40 anos (29%) e de 41 a 50 anos (33%) de idade, além de apresentar um respondente com mais de 51 anos. Essa característica da rede B de

contar com funcionários mais velhos mostra-se como uma realidade não só para cargos de chefia mas também para os operacionais.

Tabela 5.24- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo o sexo, o setor e a faixa de etária⁴⁵.

Sexo	Setor	Faixa Etária				Total
		Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Acima de 51 anos	
Mulher	Recepção	29,8%	8,5%	0,0%	0,0%	38,3%
	Governança	35,9%	34,4%	20,3%	0,0%	90,6%
	A&B	10,0%	16,7%	0,0%	3,3%	30,0%
	Administrativo	36,4%	0,0%	18,2%	0,0%	54,5%
	Eventos	55,6%	11,1%	0,0%	0,0%	66,7%
	Total	29,9%	19,5%	9,1%	0,6%	59,1%
Homem	Recepção	40,4%	12,8%	6,4%	2,1%	61,7%
	Governança	6,3%	0,0%	1,6%	1,6%	9,4%
	A&B	30,0%	13,3%	20,0%	6,7%	70,0%
	Administrativo	27,3%	9,1%	9,1%	0,0%	45,5%
	Eventos	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
	Manutenção	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
Total	24,4%	6,7%	7,3%	2,4%	40,9%	
Total Geral	Recepção	37,1%	23,3%	11,1%	20,0%	28,7%
	Governança	30,3%	51,2%	51,9%	20,0%	39,0%
	A&B	13,5%	20,9%	22,2%	60,0%	18,3%
	Administrativo	7,9%	2,3%	11,1%	0,0%	6,7%
	Eventos	9,0%	2,3%	0,0%	0,0%	5,5%
	Manutenção	2,2%	0,0%	3,7%	0,0%	1,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 5.24, a maioria dos respondentes (54%) tem idade na faixa até 30 anos, sendo a rede C a com maior percentual de respondentes nesta faixa (65%). Uma parcela significativa dos respondentes em todas as redes está entre 31 e 40 anos de idade, principalmente na rede A, que apresenta o menor percentual de respondentes acima desta faixa etária. A rede B apresenta um percentual menor de respondentes na faixa etária até 30 anos (46%), contudo é a que teve mais pesquisados com idade na faixa de 41 a 50 anos e acima de 51 anos de idade.

No setor de alimentos e bebidas, como verificado na governança, não há uma única faixa etária que se destaque por abrigar maior número de respondentes. O que se observa é

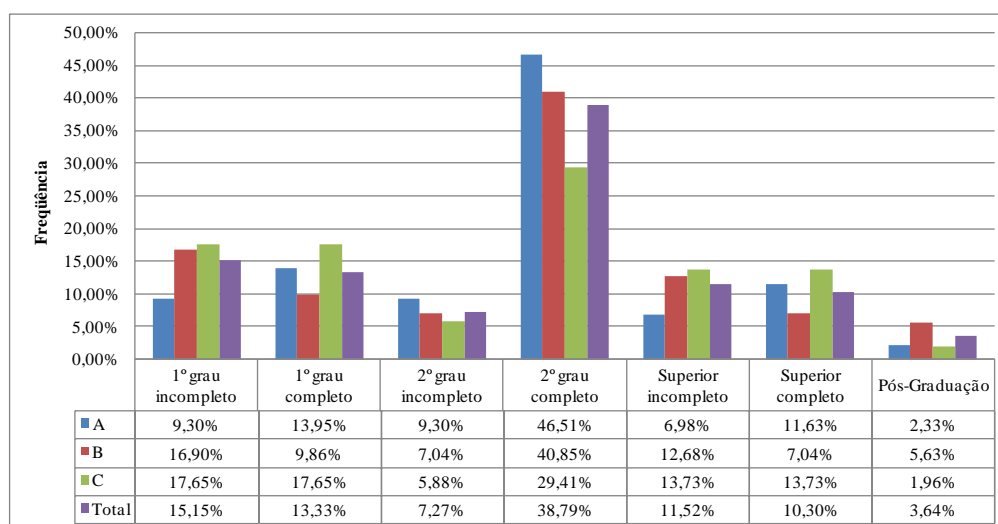
⁴⁵ Nesta tabela estão sendo usados como valores de referência, para cálculo dos percentuais de homens e mulheres em cada faixa etária, o total de pesquisados no setor. Para os cálculos de total geral, a base para cálculo é o total de pesquisados em cada faixa etária e o total de respondentes em cada setor (coluna total).

que cerca de 40% dos pesquisados têm até 30 anos; destes, 75% homens, enquanto na faixa de 31 a 40 anos de idade, que concentra 30% dos pesquisados, 55% são mulheres. Nas faixas de 41 a 50 anos e acima de 50 anos predominam respondentes do sexo masculino, com exceção de uma *bar-woman* da rede B, que tem mais de 51 anos de idade. As redes A e C apresentam a mesma distribuição por faixa etária. A rede B se destaca pelo número de respondentes no setor, o que se deve ao fato de que todas as unidades pesquisadas contam com o setor de A&B próprio, enquanto nas redes A e C apenas uma unidade de cada rede conta com um setor de A&B estruturado com serviço de restaurante⁴⁶.

No setor administrativo, predominam funcionários com até 30 anos e os quais são a totalidade nas redes A e C. Os respondentes da rede B estão distribuídos também nas faixas de 31 a 40 anos e de 41 a 50 anos de idade (43%).

No setor de manutenção, dois dos três respondentes da rede têm até 30 anos e um da rede C de 41 a 50 anos. Este é um setor onde as atividades estão relacionadas com o saber fazer, o consertar, a solução imediata de problemas, o que exige polivalência dos profissionais que atuam no setor, que conheçam um pouco de cada área, o que nem sempre é possível aprender tão cedo e por isso são encontrados profissionais com mais idade.

Gráfico 5.7 - Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo o grau de instrução.



Fonte: Dados da pesquisa.

⁴⁶ A unidade A1 da rede A não possuía um setor de A&B estruturado no hotel, os atendentes eram responsáveis por preparar o café da manhã e servi-lo ao hóspede, sendo muito limitado o número de funcionários os quais se reportavam à gerência geral do hotel, por não haver uma gerência para o setor.

A maior parte dos pesquisados em nível operacional das redes A e B têm o 2º grau completo, enquanto na C a escolaridade igual é ou inferior ao 1º grau completo. As redes C e A apresentam uma parcela significativa de pesquisados com curso superior completo e pós-graduação, enquanto a B apresenta mais respondentes com curso superior incompleto e com pós-graduação.

Os de menor escolaridade estão principalmente vinculados aos setores de governança, A&B e manutenção, como pode ser observado na Tabela 5.25 do Apêndice O, que traz a descrição do grau de instrução dos pesquisados de cada rede segundo o setor de trabalho. No setor de governança, cerca de 55% apresentam escolaridade igual ou inferior ao 1º grau completo, sendo ainda mais crítico na rede C (71%). Entretanto, um grupo considerável de camareiras, serviços gerais e supervisoras de andares apresenta 2º grau completo (38%), especialmente na rede B, o que retrata a diversidade e a baixa exigência de qualificação da mão-de-obra do setor, cujas funcionários não tiveram oportunidade em outros setores, ou que tiveram como única experiência o trabalho como doméstica ou faxineira. Muitas mulheres ingressam no setor como primeiro emprego e como não têm experiência e nem instrução, esta é uma das opções. Outras também, apesar de ter outras experiências, quando são demitidas e tentam se recolocar no mercado, as exigências por qualificação são maiores, por isso acabam ficando no setor. Os homens também têm baixa escolaridade, e vêm na vaga de auxiliar de serviços gerais ou serviços gerais uma porta de entrada no mercado de trabalho, já que as qualificações exigidas para o cargo são mínimas se comparadas com as de outras atividades. Os que entram como serviços gerais podem passar a camareiros, ou até mesmo mudar de setor e se tornar mensageiros ou garçons. Entretanto, cada uma das funções irá exigir um nível maior de qualificação e escolaridade para realizar a tarefa, uma vez que está saindo de um cargo de (*back*) que o hóspede não vê, não se relaciona, para outro com quem ele vai passar a interagir constantemente.

Somente na rede B, tanto no setor A&B como no de governança há um número considerável de respondentes com instrução igual ou inferior ao 1º grau completo (35%). Os demais pesquisados desses setores apresentam em sua maioria o 2º grau completo (48%), tendo alguns respondentes da rede B e C apresentado formação superior incompleta (maître, garçom, almoxarife) ou completa e pós-graduação (supervisor de cozinha e nutricionista - rede B). Entre as faculdades cursadas pelos pesquisados estão Hotelaria (2), Análise de Sistemas, Engenharia de Alimentos e Nutrição. O cargo ocupado pelo respondente não parece

ter relação com a escolaridade do mesmo, podendo ser relacionado, até o momento, muito mais com a faixa etária do respondente e o grau de conhecimento tácito do que com o nível técnico requerido para a realização da tarefa. Entretanto, nota-se uma exigência maior de instrução principalmente para os respondentes mais jovens

Analisando-se a Tabela 5.25, pode-se observar, também, que cada pesquisado do setor de manutenção apresenta um grau de escolaridade distinto, sendo o respondente de maior idade o que possui o 2º grau completo.

Na recepção se encontram os funcionários com maior grau de instrução entre os pesquisados em nível operacional, tendo cerca de 30% deles curso superior completo. Entretanto, um número considerável, especialmente nas redes A e B, apresenta o 2º grau completo ocupando os cargos de recepcionista e mensageiro. Os que apresentam formação superior incompleta, completa ou ainda em nível de pós-graduação são em sua maioria recepcionistas ou auxiliares de recepção, com exceção de um mensageiro da rede C, que tem curso superior incompleto. Entre os cursos superiores cursados pelos respondentes do setor estão: Hotelaria (15), Turismo(5), Administração, Engenharia Eletrônica, Economia e Processamento de Dados. A rede C se destaca por apresentar mais de 70% dos respondentes com curso superior, o que demonstra que, além de jovens, a rede procura por profissionais qualificados nos cargos de “*front*” (contato direto com o hóspede). Quase a totalidade dos respondentes da rede B tem curso superior incompleto, o que sugere que ainda estejam estudando, considerando a faixa etária dos mesmos. Os respondentes com 2º grau incompleto e que ocupam cargos de mensageiros e aqueles com mais de 41 anos de idade são a minoria no setor.

A maior parte dos pesquisados do setor administrativo das redes B e C apresenta o 2º grau completo (64%) e ocupa os cargos de auxiliar e assistente administrativo, enquanto um respondente da rede A e outro da rede C têm curso superior incompleto.

Na análise da Tabela 5.26 (Apêndice P), que traz a distribuição dos pesquisados em nível operacional segundo a rede hoteleira, os anos de experiência na rede e setor, pode-se observar que cerca de 80% deles têm no máximo cinco anos de experiência na rede em que estão empregados atualmente, e que menos de 10% possuem mais de dez anos de trabalho na rede. Esses trabalhadores com mais tempo de vínculo com a rede hoteleira, como pode ser observado, são todos respondentes da rede B.

No setor de recepção, 75% dos pesquisados da rede A e cerca de 68% dos da rede B apresentam três anos ou menos de experiência na rede, enquanto na rede C este percentual é ainda maior, chegando aos 93%. Na rede B encontra-se o maior número de trabalhadores com maior tempo de rede (18% com 10 a 15 anos), os quais ocupam cargos de capitão porteiro, chefe de garagem e mordomo.

No setor de governança, como ocorre com o setor de recepção, há um número considerável dos respondentes com menos de três anos de trabalho na rede (o que indica que esta não é a primeira experiência dos pesquisados no setor). Há um elevado percentual de respondentes com menos de um ano de trabalho na rede B (52,4%), bem como daqueles com um a três anos nas redes A (52,6%) e C (45,8%).

Os pesquisados do setor de A&B têm, em sua maioria, poucos anos de trabalho na rede. Os respondentes da rede B, contudo, se destacam em duas faixas extremas: os que têm até um ano de trabalho na rede (31,8%) e os com mais de dez anos (31,8%). Na rede A, 60% estão de três a cinco anos na rede e na C, de menos de um ano a mais de cinco anos.

No setor administrativo, os pesquisados apresentam, em geral, pouco tempo de vínculo de com a rede, em média de um a cinco anos (54,6%), e todos os respondentes da rede C e a maior parte dos da rede B (42,9%) encontram-se nesta faixa. Todavia, a rede B conta com funcionários que estão na rede entre dez e vinte anos, e, em sua maioria, ingressaram na hotelaria trabalhando nesta rede. O único pesquisado da rede A tem menos de um ano de trabalho na rede.

Os respondentes dos setores de eventos e de manutenção apresentam três anos ou menos de experiência de trabalho na rede, detectando-se apenas um da rede B com cinco a sete anos de trabalho.

No que se refere ao estado de origem dos trabalhadores, nota-se, com base na Tabela 5.27 (Apêndice Q), que especialmente os pesquisados dos setores de governança e A&B das unidades de São Paulo e Rio de Janeiro são, em sua maioria, oriundos de outros estados como Alagoas, Bahia, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Sergipe e Ceará, e que haviam se mudado com a família há alguns anos para aquelas capitais em busca de emprego. Os demais pesquisados são, em sua grande maioria, naturais do mesmo estado da unidade onde trabalhava.

Constata-se, através da Tabela 5.28 do Apêndice R, que na governança a maioria das supervisoras de andares tem experiências anteriores na área, seja no mesmo cargo, seja como camareira, passadeira, etc. Observa-se que a maioria trabalhou como camareira (13), doméstica (22), serviços gerais (10), vendedor(a) (8), entre outras funções ligadas a diversas atividades e setores.

Dos 31 pesquisados no cargo de recepcionista, 14 têm experiência anterior no cargo e as outras experiências são principalmente como vendedor(a) (4), professor de língua estrangeira (3), mensageiros (2), agente de viagens (2), entre outros. Enquanto os que ocupam cargos como mensageiros, auxiliar de recepção, capitão porteiro, entre outros, tinham também experiência como vendedores, manobristas, mensageiros e estagiários.

Também os pesquisados do setor de eventos relataram experiências em diversos setores do hotel e outros setores econômicos (indústria, comércio, serviços), estando entre as citadas a de vendedor (a), auxiliar de serviços gerais, camareira, reservas, entre outras. No setor administrativo, a maior parte dos pesquisados tem experiência anterior na área, mesmo que em cargo distinto do que ocupa atualmente, com poucas exceções que apresentaram experiência como recreacionista, recepcionista e vendas. Os pesquisados do setor de manutenção apresentaram experiência anterior em atividades relacionadas, em sua maioria, com a função que desenvolvem como eletricista, jardineiro, auxiliar de gráfica, etc. No setor de A&B a maioria dos pesquisados tem experiência anterior em alguma atividade da área, mas também na indústria ou comércio.

A partir dos dados analisados, pode-se perceber que os profissionais pesquisados apresentam características distintas, especialmente dependendo do setor em que atuam e da rede da qual fazem parte. Alguns dados, como estado civil e número de filhos, que não se mostraram relevantes para discussão anterior, são comentados a seguir e encontram-se nas Tabelas 5.29 e 5.30 dos apêndices S e T, respectivamente.

Os respondentes do setor de recepção são a maior parte do sexo masculino, pois o setor compreende não só os recepcionistas, mas também mensageiros e manobristas. São, na sua grande maioria, jovens, com idade inferior a 30 anos, solteiros, sendo os casados, em sua maioria, homens, cerca de 70 % não têm filhos e os que possuem têm até dois filhos. A maior parte tem o 2º grau completo ou curso superior (principalmente faculdade de Hotelaria e Turismo), em sua maioria com poucos anos de experiência de trabalho na hotelaria e na rede

em que atuam, o que é justificado se considerada a pouca idade de grande parte dos respondentes. A “maior idade” dos pesquisados da rede B em relação às demais se reflete também no perfil dos pesquisados, que apresentam, de modo geral, mais respondentes em faixas de idade superior a 31 anos, casados, com mais de três filhos e mais anos de experiência de trabalho tanto na hotelaria quanto na rede.

No setor de governança predominaram as mulheres, com menos de 41 anos, casadas, com filhos, grau de instrução não superior ao 2º grau completo, a maioria com menos de cinco anos de experiência na hotelaria, mas algumas com mais de 10 anos de trabalho no setor. A maior parte tem menos de três anos de trabalho na rede, o que pode sugerir que ingressaram agora para o setor ou que a rotatividade é muito alta.

Os respondentes do setor de A&B das redes A e C apresentam um perfil distinto em alguns pontos dos pesquisados na rede B, que foram, inclusive, em maior número. Assim, foram encontrados dois perfis para a área. Perfil A: ambos os gêneros, idade inferior a 40 anos, solteiro, sem filhos (60%) ou com no máximo dois filhos, 2º grau completo, a maioria com cinco anos ou menos de trabalho no setor hoteleiro e na atual rede, com experiência na área de A&B e/ou comércio. Perfil B: maioria de homens, idade até 40 anos, porém há empregados com mais idade, casados, sem filhos (55%) ou com no máximo dois filhos, grau de instrução ligado à função, idade e tempo de rede, basicamente 1º grau incompleto e 2º grau completo, experiência no setor hoteleiro: inferior a três anos ou acima de sete anos. Pode-se notar, por meio dessas descrições, que a origem e o perfil da rede em que o trabalhador está inserido reflete nas características dos pesquisados, como foi dito anteriormente.

No setor administrativo, os respondentes da rede B apresentam algumas características distintas, mas no geral podem ser descritos como: ambos os gêneros, até 30 anos de idade (ou também de 41 a 50, no caso da rede B), solteiros (casados - rede B), sem filhos (ou com até dois filhos, no caso da rede B), 2º grau completo, experiência de um a cinco anos na hotelaria (e também acima de 10 anos, no caso dos pesquisados com mais de 41 anos de idade), tempo de trabalho na rede igual ou inferior a cinco anos (ou também de 10 a 20 anos - rede B).

No setor de eventos, os pesquisados das três redes são, na maioria, do gênero feminino, com até 30 anos de idade, solteiros, sem filhos ou com no máximo dois, curso superior incompleto, até três anos de experiência de trabalho na hotelaria e na rede em que atuam.

Os respondentes do setor de manutenção são os da rede C: homens (3), a maioria com até 30 anos(2), casados (2), sem filhos (2), grau de instrução: 2º grau completo ou inferior, e três anos ou menos de experiência de trabalho na hotelaria e na rede.

Pode-se concluir que há predominância nas redes A e C de contratação de profissionais com menos de 40 anos, sendo que a figura feminina na rede A ainda fica restrita aos setores de governança, eventos e recepção, enquanto na rede C boa parte dos pesquisados, em quase todos os setores, é representada por mulheres, ou elas estão presentes em proporções iguais. O nível de instrução demandado varia muito de cargo para cargo, mas são preferidos os profissionais que tenham pelo menos o 2º grau completo, porém fica evidente a maior exigência de qualificação para ocupar cargos em que o empregado tenha maior contato com o hóspede, como os de recepção e eventos. Devido à grande quantidade de mão-de-obra disponível, os hotéis estão podendo exigir maior grau de instrução dos candidatos para as vagas e a possibilidade de aprender a tarefa, já que a maioria destas redes prefere ensinar o seu padrão à contratar um profissional com “vícios”, o que também pode explicar os poucos anos de experiência que a maioria dos pesquisados apresenta no ramo hoteleiro. O pouco tempo de trabalho na rede também pode ser considerado um sinal de alerta, visto que pode indicar alta rotatividade de mão-de-obra, pois como pode ser observado na maioria dos setores, grande parte dos respondentes tem menos de um ano de trabalho na rede. Considerando que nenhuma das unidades hoteleiras pesquisadas tinha menos de 6 anos de inauguração, isto indica que a equipe que formava a unidade quando foi inaugurada, em grande parte, já foi substituída.

A rede B conta, ainda, nas unidades pesquisadas com muitos trabalhadores que iniciaram a sua trajetória na hotelaria naquelas unidades e que, por este motivo, estão há mais de dez anos na rede, alguns exercendo diferentes funções dentro de um mesmo setor ou em diferentes setores. Os pesquisados com menor tempo de rede (até um ano) são os mais jovens, com até 30 anos. Quanto ao gênero, ao contrário do que se esperaria de uma rede mais tradicional, foram encontrados homens nas funções de camareiro, o que não ocorre nas demais, demonstrando flexibilidade nas contratações. O nível de exigência de instrução também varia muito de cargo para cargo, mas a preferência parece ser de contratar profissionais com pelo menos o 2º grau completo. Um número considerável de respondentes não tem 1º grau completo e está acima de 41 anos de idade. Fica evidente a maior qualificação dos cargos dos setores de recepção, eventos e administrativos, a qual pode ser decorrente da

maior exigência de qualificação para ocupar estes cargos ou também da disponibilidade de mão-de-obra qualificada. Contudo, alguns respondentes, apesar de estarem na faixa dos 31 a 50 anos, apresentam o superior incompleto, o que indica que podem ainda estar cursando a faculdade. Como nas redes A e C, na rede B é alto o percentual (39%) de pesquisados com menos de um ano de rede, sugerindo que exista um alto índice de *turn-over*, o qual parece ser mais acentuado naqueles setores que concentram os trabalhadores com maior e menor grau de instrução (1º grau e superior completo).

Este foi, então, o ‘cenário’ encontrado nas redes quanto ao perfil demográfico da mão-de-obra empregada em cargos de chefia e operacional nas redes pesquisadas. Observa-se que as características levantadas dos respondentes, de modo geral, vão ao encontro das referidas na literatura e estudos anteriores realizados no setor (ARBACHE, 2001; SAAB; DAEMON,2001; GUEIROS;OLIVEIRA,2002; AYRES,SILVA, SOUTO-MAIOR ,2004; PEREIRA, 2004 ;TEIXEIRA e FARIA, 2004), onde a mão-de-obra empregada apresenta-se, em geral, com idade na faixa de 20 a 30 anos de idade, pouco qualificada, especialmente nos cargos de camareira (o) no qual o grau de instrução predominante é o 1º grau, sendo para os demais cargos o 2º grau o mais freqüente. A maior parte está empregada em cargos de nível operacional e com pouca ou nenhuma experiência na área, onde o tempo médio de emprego na rede está na faixa de um a três anos. Observou-se a predominância do sexo feminino entre os respondentes, o que se acredita estar associado ao maior número de pesquisados no setor de governança, corroborando com o referido por Arbache (2001).

5.3. ANÁLISE DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da entrevista com as gerentes de recursos humanos das redes estudadas e do questionário aplicado (Apêndice B), com o objetivo de verificar existência de uma política única no que se refere a recursos

humanos para os hotéis integrantes da rede e quais as políticas e práticas⁴⁷ comumente adotadas nas unidades analisadas.

5.3.1 Rede A- Internacional

A entrevista com a gerente de recursos humanos⁴⁸ foi realizada na sede do corporativo⁴⁹ da rede, e foram abordados assuntos relativos às políticas e práticas de recursos humanos da rede A e das diferentes marcas que compõem cada um dos segmentos (econômico, *midscale*⁵⁰, luxo).

São descritos, a seguir, os temas abordados, cabendo ressaltar que, como alguns assuntos não foram esgotados na entrevista, a pesquisadora continuou em contato com a entrevistada para esclarecer os pontos que geraram dúvidas ou curiosidade; em alguns trechos serão trazidas falas da entrevista para ilustrar o assunto em questão.

O corporativo da rede A, no que se refere ao departamento de recursos humanos, está estruturado da forma como mostra a Figura 5.1 a seguir.

⁴⁷ Políticas de recursos humanos são entendidos como os princípios e as diretrizes básicas que sustentam as decisões e comportamentos, e as práticas, como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo (DUTRA,1990).

⁴⁸ A gerente entrevistada é responsável, atualmente, pela área de recursos humanos de uma das marcas pesquisadas. No entanto a mesma disse ter conhecimento sobre as políticas e práticas adotadas pela rede. A maioria é comum a todas as marcas; pode ocorrer, no entanto, que cada marca, devido ao segmento em que atua, tenha um valor para cada benefício concedido.

⁴⁹ Em São Paulo, no dia 20 de maio de 2007, e teve duração de cerca de uma hora (55min).

⁵⁰ Termo utilizado pela rede para se referir ao segmento de tarifa e serviços intermediário.

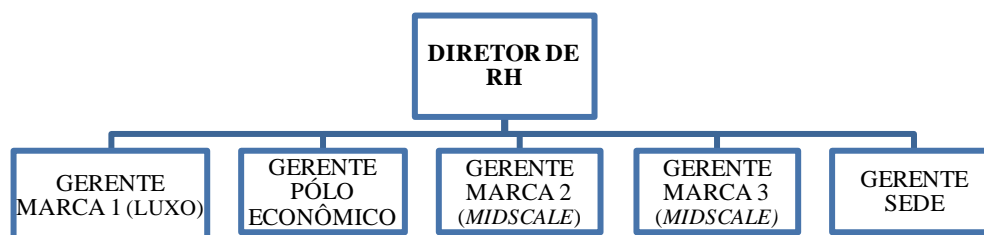


Figura 5.1- Organograma do setor de recursos humanos da rede A

Fonte: Dados da pesquisa

Um diretor de Recursos Humanos e os gerentes de marcas⁵¹ são responsáveis por planejar e apoiar as unidades na implementação das diretrizes e projetos de recursos humanos da rede para cada uma das marcas.

A entrevistada comenta que as equipes são enxutas; no caso dela, são três pessoas para atender a quase setenta unidades, mas ressalta que:

“o grande objetivo do RH é trabalhar as políticas, as diretrizes principais [da rede] que estão alinhadas para todas as marcas. Os projetos das marcas saem daqui, o que o RH 2 vai fazer esse ano na marca, em termos de formação, de remuneração, o clima, todo este contato de apoio para as unidades, mas além disso, a gente forma o gerente geral e os chefes de setores que são responsáveis por recursos humanos dentro dos hotéis, são principalmente estas pessoas, então tudo o que a gente faz aqui é passado para o gerente [...] a gente entra como apoio, porque eu não consigo estar lá toda hora, então, o grande foco é esse, é treinar, agora a gente vai fazer o treinamento de novo para eles de recrutamento e seleção para chefe, porque são essas pessoas que fazem contratação”

A maioria das diretrizes de recursos humanos é comum a todas as marcas da rede, e as diferenças observadas em algumas unidades podem ser decorrentes, segundo a entrevistada, do segmento no qual atuam e ao tipo de administração do empreendimento (franquia, contrato de administração, arrendamento, condo-hotel⁵², hotel próprio), no entanto salienta que as

⁵¹ Gerente de Pólo Econômico: é o gerente que atende as duas marcas do segmento supereconômico e econômico da rede. Gerente Sede é o responsável pelo RH do corporativo da rede que conta com cerca de 400 empregados.

⁵² Condo-Hotéis: são propriedades administradas que funcionam como condomínios, onde os proprietários têm cota de participação no empreendimento, diferente dos condomínios onde o proprietário é dono de um apartamento.

diretrizes básicas (listadas a seguir) devem ser observadas por todas as unidades independente do segmento.

Diretrizes da rede quanto à Políticas e Práticas de Recursos Humanos:

– Recrutamento e Seleção

A prioridade é o recrutamento interno; para isso, dispõe-se de uma central de divulgação de vagas que permite a Mobilidade Interna (item a seguir) de pessoal. Para as contratações externas, não existe um padrão determinado de como deva ocorrer o processo; no entanto, os gerentes de unidades têm acesso ao banco de currículos da rede onde os interessados em trabalhar nela podem se cadastrar. Os gerentes podem ainda recorrer à indicação de funcionários ou solicitar auxílio do RH corporativo para a contratação, principalmente quando se trata de um cargo mais especializado, como uma chefia ou gerência geral.

– Mobilidade Interna

É a possibilidade que existe de um colaborador se candidatar para uma vaga na rede em outra unidade. As vagas disponíveis são enviadas pelas unidades para o RH-sede, o qual faz a divulgação das vagas disponíveis nas unidades para toda a rede. Os interessados devem preencher o perfil mínimo para a vaga e ter pelo menos um ano de trabalho na unidade e na função atual, que é o pré-requisito para concorrer às vagas internas na rede. Para se candidatar, o colaborador deve ter a aprovação do Gerente Geral da unidade.

– Integração:

A rede tem programa estruturado que deve ser desenvolvido pelas unidades, onde o novo colaborador é recebido e apresentado aos colegas, recebe um Livro de Acolhimento com informações da rede e ao longo dos três primeiros meses deve passar por um treinamento institucional que fala sobre a rede, hospedar-se por uma noite na unidade e participar de uma reunião com o seu Gerente da unidade junto com outros novos colegas.

– Remuneração

Existem tabelas salariais por marca e por região, que seguem um alinhamento interno de acordo com a categoria da marca, podendo haver variação dependendo do porte da unidade, faturamento e segmento (econômico, *midscale* e luxo). As diretrizes são as mesmas, contemplando índices máximos de aumento, critérios como tempo de trabalho e desempenho, além de tempo mínimo em cada faixa salarial.

– Benefícios

A todos os funcionários da rede são oferecidos os mesmos benefícios básicos. O que muda entre uma marca e outra é, principalmente, o valor dos benefícios concedidos, podendo ser incluídos outros de acordo com a política da marca; entretanto, algumas unidades têm algumas restrições devido ao tipo de negócio e dificuldade de custear e aprovar o investimento junto aos investidores⁵³.

Basicamente, os benefícios oferecidos pela rede são:

- Assistência Médica
- Assistência Odontológica (opcional pago 100% pelo colaborador.)
- Alimentação (podendo variar de acordo com a unidade e o cargo entre ticket, refeitório e cesta básica)
- Seguro de vida em grupo
- *Carte Bienvenue* (descontos em hospedagem, válido para a rede mundialmente)
- Reembolso-Farmácia (50%, em medicamentos com receita médica - apenas para hotéis⁵⁴)
- Colaboradores registrados em unidades próprias ou arrendadas (possuem registro da rede na carteira); podem ainda comprar ações da empresa e fazer parte do Plano de Previdência Privada.

⁵³ Proprietários e acionistas dos empreendimentos são as pessoas que possuem um ou mais apartamentos ou ações do hotel e que participam das decisões referentes ao empreendimento; funciona como um condomínio com uma administradora, onde a rede é a administradora do imóvel.

⁵⁴ Esta observação é feita principalmente pela característica dos *flats* ou apart-hotéis, que são os outros tipos de empreendimentos administrados pela rede, que por ter uma administração diferenciada, com maior intervenção e restrição por parte dos investidores, que são proprietários de apartamentos e algumas vezes, inclusive, residem nas unidades, o que se reflete na gestão e, conseqüentemente, nos benefícios concedidos aos funcionários.

- Treinamento

O Plano de Formação anual da rede é comum a todas as marcas e contempla módulos para a base (operacional), chefias e gerências. Assim, todos os colaboradores devem passar por estes treinamentos para garantir o mínimo de formação durante o ano. Além do Plano de Formação, as marcas podem instituir outros treinamentos, conforme as necessidades identificadas e demandadas pelas unidades de negócio. A média mínima é de 16 horas de treinamento/ano por colaborador.

- Clima Organizacional

A pesquisa de clima é realizada uma vez por ano, sempre na mesma época e há sempre uma meta de índice de satisfação geral. Todos respondem à pesquisa via internet e os dados são analisados por marca, além de serem comparados à média geral da rede. Posteriormente, cada departamento de recursos humanos realiza com a sua marca as devolutivas da pesquisa, trabalhando os resultados com cada hotel.

- Avaliação de Desempenho

É utilizado um instrumento único para todas as marcas. É dividido em dois níveis - gerencial (gerentes sede, unidades e chefes de departamento) e operacional para todos os cargos dos hotéis. O período de avaliação também é único para toda a rede.

- Fidelização de Colaboradores

Trata-se de uma política mundial de valorização de quem está há 10 ou 20 anos na rede, a quem é concedido um prêmio: o “Top Premium”.

A entrevistada ressaltou a importância de que as diretrizes estabelecidas pela rede e através de cada uma de suas marcas sejam respeitadas nas unidades, pois do contrário perde-se o senso de rede, o que prejudica a mobilidade interna, que é uma das marcas e atrativos da rede.

Observa-se, assim, que na rede A a área de recursos humanos apresenta diretrizes bem estruturadas no que se refere a políticas e práticas de recursos humanos, o que, segundo Dutra

(1990), é o ideal para a gestão de pessoas, sendo todos os subsistemas de RH de alguma forma orientados por essas diretrizes mestras da rede.

Algumas considerações acerca das políticas e dos recursos humanos da rede

Sobre a política geral de recursos humanos da rede A e de cada uma das marcas, a entrevistada explicou que os gerentes das unidades têm acesso a todas as diretrizes e políticas de recursos humanos da rede e da marca pela intranet, como também das práticas adotadas para aplicar nas unidades, além da liberdade de contatar os recursos humanos da marca em caso de dúvidas.

Como abordado no início desta seção, são os próprios gerentes de unidades e chefias de setores os responsáveis, na maioria das unidades, pelos recursos humanos, ou seja, são gestores de pessoas e precisam também realizar a parte de recrutamento e seleção para a qual recebem treinamento do corporativo da rede, pois, como mencionado pela entrevistada, “*o gerente geral e os chefes de setores, que são responsáveis por recursos humanos dentro dos hotéis, são principalmente estas pessoas, então tudo o que a gente faz aqui é passado para o gerente [...]*”.

Quanto a ser uma rede internacional e existirem diretrizes e padrões internacionais, assim como nacionais, a entrevistada confirma a existência de padrões que são passados e cobrados pelo grupo:

Nem todas as políticas aqui são iguais às políticas da França, na sede, por exemplo, o que a gente percebe, é que cada vez mais existe uma aproximação muito grande, a França vem chegando cada vez mais próximo do nosso trabalho, então a cada semestre a gente faz um levantamento de indicadores de RH, é isso, número de colaboradores, um pouco para entender, quem são, homens, mulheres, idade, um pouco do perfil, formação, média salarial, então eles fazem um levantamento grande e a gente passa semestralmente para a França e ai eles fazem até um controle mundial [...] tem alguns projetos que vem de lá pra cá, os próprios indicadores, a gente tem um projeto que chama Inova-A que é de inferir idéias via sistema, isso vem da França, a própria parte de cadastramento de currículos que chama a A-Jobs, vem da França.

No entanto, observa:

Agora as políticas mesmo de remuneração, de integração, quando nos fizemos a primeira vez o livreto de acolhimento dos colaboradores nós conversamos com a França eles mandaram o modelo de como eles estavam aplicando lá, mas eles falaram, é assim que a gente faz, mas fiquem a vontade para usar ou não dessa forma, então ainda tem bastante autonomia para aplicar as políticas.

Nota-se, assim, a preocupação do grupo que controla a rede mundialmente em manter o controle, acompanhar as operações e o perfil dos seus recursos humanos, bem como cobrar alguns padrões de treinamento, de desenvolvimento. No entanto, há a liberdade para inovar e adaptar à cultura de cada país, o que é muito importante considerando que se trata de uma rede que está presente em mais de 100 países.

Abordada ainda sobre as diferenças entre as práticas de recursos humanos da rede em nível mundial e de Brasil a entrevistada responde exemplificando:

[...] ou assim, que você tem que responder para todas as pessoas que se inscreveram para aquela vaga via sistema, você tem responder dizendo por que sim ou por que não o currículo dela não vai ser aproveitado, por exemplo, aí eles têm lá: eles divulgam uma vaga na Europa, tem oito candidatos. A gente divulga aqui no Brasil, tem sei lá, dois mil candidatos, entendeu?

E complementa:

A realidade é diferente, porque é um mercado diferente, porque o mercado hoteleiro no Brasil é um mercado valorizado, a [rede] A é uma empresa que tem uma imagem positiva no mercado, que ainda atrai muitas pessoas, e na Europa já é uma outra realidade, as pessoas não querem ser hoteleiras, via de regra é um trabalho operacional e que tem pouca mão-de-obra, querendo fazer este trabalho e preparado para fazer este trabalho.

Esta imagem positiva no mercado e a valorização da carreira são divulgadas pela rede e reconhecidas pelos funcionários, já que o grupo do qual a mesma faz parte está entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, desde o início da aplicação desta pesquisa em 1997, e em (2007) está entre as 10 melhores.

No que se refere à rotatividade dos funcionários, ou ao *turn-over*⁵⁵, como é conhecida, a média geral da rede é entre 16% e 18% ao ano em todas as marcas, verificando-se que os setores de maior rotatividade são: governança, alimentos e bebidas e recepção. Nesse sentido, a entrevistada comenta que: “às vezes as pessoas entram [na rede A] com uma expectativa muito grande de crescimento rápido, porque a A tem mobilidade, vou virar gerente em um ano”. Nesse comentário, percebe-se a importância e a valorização da rede no mercado, especialmente para os estudantes, mas as possibilidades de crescimento, por mais que existam, não são tão rápidas e para todos, ficando claras as diferenças comentadas acima sobre o mercado de trabalho no Brasil e na Europa. No caso do setor de governança e alimentos e bebida, os motivos que levam à alta rotatividade não chegaram a ser abordados, porém são tratados em seguida quando descritos os índices de cada uma das unidades pesquisadas.

A seguir, é analisado cada um dos objetivos e questões presentes no questionário referente às políticas e práticas de recursos humanos que foi aplicado a cada uma das unidades. Essa descrição tem como objetivo identificar se existem diferenças entre as políticas divulgadas pela rede e aquelas aplicadas nas unidades. Os questionários foram respondidos pela assistente de gerência da unidade A1 e pelos gerentes gerais das unidades A2 e A3.

INTEGRAÇÃO

1)As políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel são formalmente comunicadas aos funcionários?

Todos os hotéis pesquisados informaram comunicar formalmente aos funcionários as políticas adotadas no momento da contratação. A representante da unidade A1 referiu que todos os funcionários são informados em caso de alguma mudança, e a unidade A3 ressaltou que as políticas adotadas são comunicadas/relembradas a todos os funcionários anualmente.

⁵⁵ *Turn-over* termo em inglês utilizado para representar o índice de rotatividade, que busca demonstrar a porcentagem de pessoal substituído, durante um ano ou período especificado, numa empresa, em relação ao seu efetivo médio.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2) Qual a forma de recrutamento priorizada pela empresa?

Nas três unidades a forma de recrutamento priorizada é a interna, o que vai ao encontro das diretrizes e políticas da rede.

3) Em quais situações cada forma de recrutamento e seleção é priorizada:

- Abertura de novos cargos;
- Preenchimento de vagas já existentes em nível operacional;
- Preenchimento de vagas já existentes em nível administrativo;
- Contratação de funcionários para cargo de gerência;
- Contratação de funcionários para cargo de supervisão.

Em todos os casos, o recrutamento interno, ou seja, a possibilidade de mobilidade interna e recrutamento interno na unidade, é priorizado.

4) Como é realizado o processo de recrutamento externo de pessoal?

A unidade A1 prioriza a consulta aos currículos do site da rede e a indicação de funcionários para o recrutamento externo. As unidades A2 e A3 além da consulta aos currículos cadastrados no *site* e a indicação de funcionários, também fazem anúncio na mídia impressa (jornais) e contratam empresas especializadas para realizar o processo, porém salientam que somente adotam estas alternativas quando não encontram as pessoas desejadas através dos outros meios e/ou no caso de cargos específicos como chefias/gerências.

5) Como são realizados os processos de recrutamento interno?

As vagas disponíveis na unidade e na rede na unidade A1 são anunciadas em murais, como também são promovidos funcionários por indicação da gerência, pelo plano de carreira e também por meio do programa de mobilidade interna, utilizando-se o banco de dados do *site*. Na unidade A2, os processos de recrutamento interno acontecem, principalmente, a partir do anúncio de vagas disponíveis em murais e ambientes de circulação de funcionários, comunicado das vagas disponíveis pelas gerências e promoção de funcionários por indicação da gerência. Na unidade A3, além do anúncio de vagas disponíveis em murais e ambientes de

circulação de funcionários, também a promoção ocorre por indicação das gerências e exame de currículos do banco de dados da rede para promoção da mobilidade interna.

6) Qual o perfil (idade, escolaridade, experiência, etc.) dos contratados para cargos de gerências e operacionais?

A unidade A1 não dispunha desses dados compilados, no entanto observa-se que a grande maioria dos funcionários da unidade é bastante jovem (Análise do perfil dos respondentes e relato da gerência). A unidade A2 menciona que o perfil dos contratados para cargos gerenciais é: no mínimo dois anos de experiência em cargos de supervisão, inglês fluente e curso superior, para os cargos de supervisão é desejável curso superior, não havendo restrições quanto à idade. No nível operacional, o gestor disse que não há um perfil definido. Na unidade A3, o gerente citou como o perfil do gerente aquele com experiência no setor, curso superior e capacidade de liderança. Para os cargos de supervisão, é desejável curso superior, e, para os demais cargos, não há um perfil definido.

Pode-se observar que há um padrão entre o perfil desejado entre as gerências das duas unidades que atuam no mesmo segmento (*midscale*), o que sugere que este seja também um perfil da rede, embora este seja um dado que a pesquisadora não pôde comprovar, pois não teve acesso às outras unidades.

CARGOS E SALÁRIOS

10) Quais os principais critérios utilizados para estruturação das políticas de remuneração?

As três unidades responderam que os critérios utilizados para estruturar a política de remuneração, bem como de cargos e salários, referem-se à análise de mercado e que seguem o padrão estabelecido pela rede para a região e segmento no qual atuam.

11) Esses critérios adotados permitem que haja diferenciação de remuneração entre indivíduos que ocupam o mesmo cargo?

As unidades A1 e A2 responderam que sim, sendo os fatores determinantes para esta diferenciação: a competência para o cargo, a formação, o conhecimento da tarefa e a experiência, nesta ordem. A unidade A3 mencionou que os critérios não permitem a

diferenciação de remuneração na unidade, o que, por um lado, é contraditório, visto que as diretrizes da rede contemplam índices de aumento por tempo de trabalho e desempenho; por outro lado, a entrevistada na rede referiu que estavam ocorrendo alterações nas políticas de remuneração e poderia haver variações de remuneração de acordo com o porte da unidade e faturamento.

BENEFÍCIOS

12) O número e o tipo de benefícios oferecidos são os mesmos para todos os funcionários?

As unidades A1 e A3 oferecem os mesmos benefícios para todos os funcionários. Na unidade A2, há diferença entre o tipo de benefício oferecido para os funcionários em cargos de chefia e operacional.

Benefícios concedidos em cada uma das unidades:

A1	A2	A3
Vale alimentação Local para refeição Plano de saúde Plano Odontológico (opcional-pago) Seguro de vida em grupo Subsidio à educação Participação nos lucros Plano de aposentadoria privada(opcional-pago) Estacionamento(se não usar transporte público) Auxilio- farmácia (50% do valor- com a receita) Auxilio funerário	Vale alimentação Espaço para refeição na empresa Plano de saúde Plano Odontológico (opcional) Transporte subsidiado (Não para gerência) Seguro de vida em grupo Participação nos lucros Plano de aposentadoria privada (só para gerência) Horário flexível de trabalho (só para gerência) Estacionamento(só para gerência) Lavanderia (só para gerência)	Refeitório no interior da empresa Plano de saúde Plano Odontológico Seguro de vida em grupo Subsidio à educação Participação nos lucros Plano de aposentadoria privada Horário flexível de trabalho (gerências) Estacionamento (gerências) Auxilio- farmácia (50% do valor - com a receita) Seguro funerário

Quadro 5.2-Benefícios oferecidos pelas unidades pesquisadas da rede A

Fonte:Dados da pesquisa

Observa-se que todas as unidades citaram oferecer a maioria dos benefícios referidos nas diretrizes da rede. No entanto, somente a unidade A2 aparentemente não apresenta o reembolso-farmácia, o que pode estar atrelado ao tipo de negócio e segmento em que atua, visto que esta é uma unidade do tipo *flat*, administrada pela rede e que, por este motivo, pode ter restrições quanto à concessão de benefícios por parte dos investidores.

13) Existem critérios para a concessão de benefícios?

A única unidade que mencionou apresentar critérios para concessão de benefícios, e somente com relação à participação nos lucros e resultados (PPR), foi a unidade A1. Esta mencionou que o benefício está atrelado ao atingimento de metas de vendas e desempenho.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**14) Com qual frequência são realizados treinamentos?**

Nas três unidades os treinamentos são realizados mensalmente.

15) Quantas horas por ano é realizado, em média, treinamento para funcionários em cargos de gerência e operacional?

Unidade A1 - gerência: 50 horas e operacional: 100 horas

A2 - gerência: 100 horas, funcionários administrativos: 40 horas, funcionários operacionais: 60 horas;

A3 - no mínimo 16 horas por ano.

Observa-se que todas as unidades realizam, no mínimo, as horas de treinamento contempladas no plano de formação da rede; e as unidades A1 e A2 realizam diversos treinamentos durante o ano além daquele determinado pela rede.

16) Em que situações os funcionários participam de treinamentos:

A unidade A1 mencionou que os funcionários participam de treinamentos no momento da admissão, troca de função, queda do padrão de qualidade do serviço prestado pelo setor, por solicitação da gerência ou na implantação de novas tecnologias e processos. Na unidade A2, no entanto, os treinamentos ocorrem quando da implantação de novas tecnologias e processos, enquanto na unidade A3 os funcionários participam de treinamentos para troca de função quando é identificada queda do padrão de qualidade do serviço prestado pelo setor, por solicitação da gerência, na implantação de novas tecnologias e processos e também quando ocorrem mudanças nos processos e padrões da rede que necessitam ser passados a todos os funcionários.

17) A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários? 18)O incentivo concedido é referente a _____% do valor dos programas/cursos?

As unidades A1 e A3 apresentam programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários. Na unidade A1 são oferecidos cursos supletivos virtuais gratuitos e incentivos financeiros para realização de cursos em nível de pós-graduação. A unidade A3 concede incentivo financeiro integral para ensino fundamental e médio, e convênio com faculdades de desconto para funcionários da unidade. A unidade A3 não oferece qualquer tipo de benefício neste sentido.

19) Existem critérios para a concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal?

Em ambas as unidades a concessão dos benefícios está atrelada a uma serie de fatores como:

A1	A3
Frequência e assiduidade Atendimento de metas de desempenho Necessidade de desenvolvimento de habilidade e competências Baseados na avaliação de desempenho	Frequência e assiduidade Atendimento de metas de desempenho Atendimento de metas de venda Necessidade de desenvolvimento de habilidade e competências

Quadro 5.3- Critérios utilizados para a concessão de incentivos de desenvolvimento pessoal nas unidades das rede A.

Fonte:Dados da pesquisa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

20) São realizadas avaliações de desempenho dos funcionários na organização?

As três unidades realizam avaliação de desempenho dos funcionários, seguindo as diretrizes da rede nesse sentido, por meio da aplicação de questionário de auto-avaliação do funcionário e questionário de avaliação preenchido pelo superior hierárquico. As unidades A2 e A3 realizam também entrevistas formais de avaliação.

21) Com que frequência são realizadas as avaliações de desempenho?

As avaliações são realizadas anualmente, na mesma época do ano em todas as unidades.

22) Quais os objetivos da organização para a realização de avaliações de desempenho de seus funcionários?

Os principais objetivos relatados pelas unidades para a realização da avaliação de desempenho estão expostos no quadro a seguir:

A1	A2	A3
Avaliação dos processos de trabalho Avaliação das relações entre funcionários Avaliação das relações entre funcionários e gerências Promoção de pessoal Demissão de pessoal	Avaliação dos processos de trabalho Promoção de pessoal Demissão de pessoal	Avaliação dos processos de trabalho Avaliação das relações entre funcionários Avaliação das relações entre funcionários e gerências Conhecer a empresa

Quadro 5.4- Objetivos para a realização de treinamento nas unidades das rede A.

Fonte: Dados da pesquisa

23) Os funcionários recebem retorno das avaliações realizadas?

Os funcionários das três unidades recebem retorno das avaliações, mas a forma de retorno não é padronizada nas três unidades, pois na unidade A1 o retorno ocorre por meio de parecer por escrito, documentado no ato da devolução com a assinatura do funcionário e do supervisor. Na unidade A2, o retorno é por meio de uma conversa formal com o supervisor, e na unidade A3 é semelhante ao da unidade A1, por meio de parecer por escrito e conversa formal com supervisor.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

9) Qual a taxa de *turn-over* de funcionários do hotel?

A unidade A1 foi a que apresentou a maior taxa de rotatividade média/ano das unidades pesquisadas: 36%, enquanto a unidade A2 registra 32% e a unidade A3, 15%⁵⁶.

⁵⁶ Percentuais referentes à média acumulada/ano de rotatividade das unidades, o que significa, por exemplo, que na unidade A1, que contava na data da pesquisa com 42 funcionários, 15 deles haviam entrado no último ano em decorrência de saídas (*turn-over*) de outros funcionários da unidade.

– **Este indicador está relacionado principalmente a fatores como:**

Os fatores relacionados pela unidade A1 são transferências (mobilidade interna), o que é possível e justificado visto o grande número de unidades da rede na mesma cidade (São Paulo), mudança de cidades e comportamental. Na unidade A2, o principal fator indicado é a remuneração, e na unidade A3 é a não-adaptação ao negócio (hotelaria): a rotina de trabalhar sábados, domingos e feriados.

7) O desligamento de funcionários ocorre principalmente por:

Nas unidades A1 e A2, as demissões ocorrem principalmente por pedidos de demissão dos funcionários, enquanto na unidade A3 a maior parte das demissões ocorre por iniciativa do hotel.

8) São realizadas entrevistas de desligamento?

Somente as unidades A1 e A3 realizam entrevistas de desligamento, no entanto as três gerências responderam quais os principais fatores que consideram que estejam relacionados aos desligamentos de funcionários, como pode ser observado no quadro abaixo, que separa aquelas que ocorrem por iniciativa do funcionário e aquelas que são por iniciativa do hotel.

Demanda	A1	A2	A3
Iniciativa do funcionário	Horário de trabalho, desejo de mudar de área	Remuneração	Remuneração
Iniciativa do hotel	Não adequação ao perfil da marca	Relacionamento com equipe e clientes, faltas	Não consegue se enquadrar na filosofia da empresa e no negócio (hotelaria)

Quadro 5.5 - Principais motivos para demissão de funcionários nas unidades da rede A.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os pedidos de demissão dos funcionários são motivados principalmente pela baixa remuneração do setor hoteleiro e pela natureza da atividade, o que leva a supor que muitas pessoas ingressam no ramo sem ter a real noção do que é trabalhar em um hotel (horários, mercado de trabalho, etc.), tanto que este é um dos motivos relatados pelos gerentes das unidades para as demissões dos funcionários.

24) Quais as formas utilizadas para controle do cumprimento da carga horária de trabalho dos funcionários?

As unidades A1 e A3 utilizam controle eletrônico (cartão magnético) e a unidade A2, cartão ponto. Nas unidades A2 e A3 as gerências têm jornada flexível de trabalho, o que significa que não há um controle do cumprimento de horários de entrada e saída.

25) O hotel faz uso de banco de horas?

As três unidades fazem uso do banco de horas, tanto para os funcionários de área administrativas (controladoria, recursos humanos, etc.) quanto para os da área operacional (recepção, reservas, governança, A&B, manutenção, eventos)

26) Quais os setores que trabalham em turnos?

Na unidade A1 todos os funcionários trabalham por turnos, com exceção apenas do setor administrativo; na unidade A2 para o setor de hospedagem (recepção e governança); na unidade A3 para os setores de hospedagem (recepção, reservas, governança), eventos, A&B e manutenção.

– Qual a frequência das folgas destes funcionários?

Em todos os hotéis, os funcionários têm folgas a cada seis dias.

27) Quais as atividades que usualmente são terceirizadas pelo hotel?

A1	A2	A3
Segurança Estacionamento Business Center Lavanderia Loja de Conveniência	Administração do restaurante Segurança Paisagismo Lavanderia	Segurança Estacionamento Lavanderia

Quadro 5.6 - Atividades usualmente terceirizadas nas unidades da rede A.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as atividades terceirizadas pelos três hotéis estão a segurança, lavanderia e estacionamento, no caso das unidades A1 e A3. Quando perguntados sobre o porquê dessas atividades listadas no quadro acima serem terceirizadas, todos responderam que este não é o negócio do hotel, ou devido às especificidades do serviço, dos custos e espaço envolvidos para a sua prestação.

28) O hotel utiliza serviços de cooperativas de trabalho?

Apenas a unidade A1 relatou utilizar os serviços de cooperativas de trabalho, no caso para atuar no setor de governança na arrumação de apartamentos. Entre os motivos para a contratação desses serviços, foi citada a falta/licença de funcionários do setor que sobrecarregam os demais funcionários em certos períodos.

29) Quais os principais motivos para a terceirização destas atividades/serviços?

Respondida em conjunto com as questões 27 e 28.

30) Quais as formas de contrato de trabalho adotadas pela organização?

A unidade A1 adota o contrato padrão (carteira assinada), além do contrato de trabalhadores temporários e estagiários. A unidade A2 também adota o contrato de trabalho padrão, os contratos de estágio e contratos de prestação de serviços por autônomos. A unidade A3 trabalha basicamente com dois tipos de contratos de trabalho: o padrão com carteira assinada e o de estágio.

– No caso de aceitação de estudantes para estágio:

As três unidades aceitam estudantes para estágio, como pode ser observado pelas formas de contrato de trabalho adotadas pela organização.

a) Como ocorre o processo de recrutamento?

A unidade A1 recruta os candidatos por meio do banco de currículos do *site*. A unidade A2 divulga vagas em instituições de ensino, enquanto na unidade A3 o recrutamento é por meio do banco de currículos e também através das visitas realizadas pela gerência a instituições de ensino, para apresentação da organização e recrutamento e seleção de estudantes para estágio.

b) O estágio é remunerado?

Nas unidades A1 e A3 o estágio sempre é remunerado. Na unidade A2, a grande maioria dos estágios é remunerado, porém pode ocorrer a abertura de vagas para estágio não-remunerado também.

c) Qual a carga horária de trabalho realizada pelos estagiários?

Nas unidades A1 e A3, a carga horária é de 40 horas semanais, enquanto na unidade A2 é de 30 horas. Nas unidades A1 e A3, os estagiários cumprem a mesma carga horária que

um funcionário efetivo, trabalhando em turnos, de finais de semana, o que é importante para o aprendizado e principalmente para que tenham a real noção do que é a hotelaria, o ser hoteleiro, o que pode evitar desligamentos e frustrações futuras. Das unidades pesquisadas, apenas a A3 não apresenta estagiários trabalhando na unidade. A unidade A1 tem quatro estagiários em um quadro de efetivos de 42, já a unidade A2 tem três estagiários, em um total de 35 funcionários.

d) Quais os setores onde geralmente os estudantes realizam estágios?

A1: Recepção, governança, A&B e manutenção.

A2: Administrativo/financeiro, recepção, governança.

A3: Administrativo/financeiro, recepção, governança e recursos humanos.

Os estudantes costumam fazer estágios em quase todas as áreas dos hotéis; no entanto, somente na unidade A1 é citado o setor de manutenção como um dos setores que recebe estagiário. O setor de recursos humanos aparece na unidade A3 por ser esta unidade a única das pesquisadas que conta com este setor na unidade.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

32) A organização desenvolve algum tipo de atividade/programa para promover a qualidade de vida no trabalho?

Todas as unidades desenvolvem algum tipo de atividade ou programa para promover a QVT. No quadro a abaixo são listados as principais razões para a adoção destas medidas segundo os hotéis pesquisados:

A1	A2	A3
Melhorar a integração entre os funcionários Aumento de produtividade Redução de acidentes de trabalho Redução do absenteísmo Redução dos atestados/afastamento decorrentes de doenças do trabalho Busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos trabalhadores Desenvolver capacidades e habilidades	Melhorar a integração entre os funcionários Aumento de produtividade Redução de acidentes de trabalho Redução do absenteísmo Redução dos atestados/afastamento decorrentes de doenças do trabalho Busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos trabalhadores Desenvolver capacidades e habilidades	Aumento de produtividade Redução de acidentes de trabalho Redução do absenteísmo Desenvolver capacidades e habilidades

Quadro 5.7 Principais motivos para adoção de práticas de promoção da QVT nas unidades da rede A.

Fonte: Dados da pesquisa

As unidades A1 e A2 listaram os mesmo motivos para a promoção da QVT, entre os quais estão: melhorar a integração entre os funcionários, aumentar a produtividade, reduzir os atestados e o absenteísmo, buscar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores, além do desenvolvimento de novas capacidades e habilidades. Nota-se que entre os motivos listados pela unidade A3, encontram-se principalmente aqueles voltados ao benefício da organização, como aumento de produtividade, redução de acidentes, redução do absenteísmo e desenvolvimento de novas capacidades e habilidades.

33) Considerando que são adotados programas de qualidade de vida no trabalho, quais as atividades promovidas pela organização:

Entre as atividades desenvolvidas nas três unidades, destacam-se as confraternizações, ou seja, aquelas atividades realizadas com fins especialmente de integração e reconhecimento dos funcionários, onde são divulgados os nomes dos funcionários do mês, que são aqueles que se destacaram e foram indicados pela maioria das gerências, além da comemoração dos aniversários, datas festivas, etc. Todas as unidades mencionaram também realizar programas de lazer diversos para os funcionários.

O disponibilizar de equipamentos de proteção individual foi referido por todos como sendo uma obrigação e não necessariamente uma prática com o objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho. Contudo, somente a unidade A1 mencionou o controle e a busca contínua de melhoria em atividade insalubre, o que demonstra uma preocupação a mais com os funcionários. A unidade A2 mencionou também a reorganização de processos como uma das ações realizadas no sentido de expressar a preocupação com a ergonomia.

As unidades A1 e A3 oferecem ginástica laboral aos funcionários, verificando-se que em ambas a atividade é mais voltada para os trabalhadores do setor de governança.

A1	A2	A3
Ginástica laboral Confraternizações (aniversários, natal, ano novo, páscoa, etc.) Programas de cuidado com a saúde Controle e busca de melhorias contínuas em atividades insalubres. Disponibilização de equipamentos de proteção individual para os funcionários que atuam em atividades insalubres ou que representam risco a saúde. Programas de lazer	Confraternizações (aniversários, natal, ano novo, páscoa, etc.) Disponibilização de equipamentos de proteção individual para os funcionários que atuam em atividades insalubres ou que representam risco à saúde. Reorganização de processos de trabalho devido à preocupação com ergonomia Programas de lazer	Ginástica laboral Confraternizações (aniversários, natal, ano novo, páscoa, etc.) Disponibilização de equipamentos de proteção individual para os funcionários que atuam em atividades insalubres ou que representam risco à saúde. Atividades físicas diversas Programas de lazer

Quadro 5.8 Atividades realizadas para a promoção da QVT nas unidades da rede A.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os programas de qualidade de vida no trabalho assumem um papel muito mais voltado para a promoção de um ambiente de trabalho melhor, para que o indivíduo realize melhor a sua tarefa (aumento de produtividade), se sinta mais valorizado e integrado ao grupo (redução do absentismo); para tanto, são promovidas atividades de lazer e confraternizações, pois, especialmente no setor hoteleiro, os trabalhadores tendem a estar no ambiente de trabalho em horários diferenciados dos horários-padrão, o que pode prejudicar a sua vida social.

CONTENCIOSO TRABALHISTA E ASSISTÊNCIA SOCIAL

31) O hotel oferece suporte de apoio a funcionários em situações ou momentos de necessidade?

Somente a unidade A1 referiu ter serviços de apoio a funcionários em situações delicadas, oferecendo auxílio à família em caso de internações hospitalares, mediação de conflitos familiares, acompanhamento de funcionários em licença maternidade ou paternidade. Ações estas que demonstram que a preocupação com a qualidade de vida vai além da esfera do trabalho, passando a abranger a vida pessoal do trabalhador.

34) Como são as relações do hotel com o sindicato dos trabalhadores?

Todas as unidades disseram ter boas relações com o sindicato. No entanto, a unidade A2 comentou que o sindicato dos trabalhadores é pouco atuante.

35) Para qual sindicato contribuem os funcionários?

Os trabalhadores das unidades A1 e A3, pela característica do empreendimento, contribuem para o Sindicato dos Trabalhadores (Empregados) do Comércio Hoteleiro e Similares de São Paulo e Porto Alegre, respectivamente. Os trabalhadores da unidade A2 contribuem para o Sindicato dos Empregados em Edifícios e Condomínio de Porto Alegre.

36) A empresa já sofreu algum processo trabalhista?

As três unidades já sofreram processos trabalhistas, sendo na unidade A1 motivado por doença do trabalho (setor de governança); na A2 por não pagamento de horas extras e banco de horas; e na unidade A3 por não pagamento de atividade insalubre e banco de horas. Percebe-se, aqui, a não aceitação ou entendimento da prática do banco de horas, a qual já gerou diversas discussões e que no setor é adotada indiscriminadamente, como pôde ser percebido anteriormente.

Conclusões acerca das políticas e práticas adotadas na rede A

Por meio da análise das diretrizes da rede A, da entrevista com uma das gerentes e do questionário das práticas de recursos humanos adotadas pelas unidades pesquisadas, pode-se perceber que existe um padrão de política de recursos humanos na rede, o qual é seguido por todos, considerando as limitações de cada negócio. Tal fato, segundo Carvalho e Nascimento (1997, p.9), é muito importante, pois as políticas de recursos humanos devem estar “subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais”. Assim, as diretrizes contemplam as políticas e práticas mínimas que devem ser adotadas pelos três segmentos em que a rede atua no ramo de hospedagem, e, por esta razão, algumas considerações podem ser apresentadas.

Apenas a unidade A1 mencionou realizar treinamentos no momento da admissão dos funcionários, o que reflete os achados de Hazin, Oliveira e Medeiros (2000) sobre a formação dos profissionais e como estes são inseridos no trabalho, quando afirma que: “[...] o treinamento para esses cargos [operacional] é improvisado pelos colegas mais antigos ou pela chefia imediata, durante os primeiros dias de trabalho enquanto o funcionário vai cumprindo as tarefas diárias (HAZIN; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2000, p.29)”. Mesmo se tratando de uma rede de grande porte, internacional, estruturada, o treinamento na admissão do funcionário não parece ser uma prática freqüente e institucionalizada. O que remete ao já salientado por Limongi-França (2001, p. 241) sobre a importância do treinamento, o qual é a prática de recursos humanos “que viabiliza ações para a preparação e desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho”. Nota-se, assim, que treinamento não é só aquele realizado para aprimorar processos e melhorar desempenho, mas principalmente para aprender corretamente e com tempo como fazer para que se possa realizar bem o trabalho.

Nota-se um ‘perfil desejado’ para os profissionais que irão atuar em cargos de gerência e supervisão do segmento *midscale*, que envolve possuir curso superior ou estar cursando, ter experiência na área (no mínimo dois anos) e inglês fluente. Perfil este bem distinto daquele atribuído pela literatura à maioria dos profissionais do setor hoteleiro, que é classificado como pouco qualificado e com baixa escolaridade (ARBACHE, 2001; BUTLER; JONES, 2003)

No que se refere à saída de funcionários (rotatividade), o índice mais elevado é encontrado na unidade do segmento econômico, que conta com o menor quadro de pessoal por apartamento (quarenta e dois funcionários para trezentos apartamentos), o que sugere maior carga de trabalho, mesmo que o número de serviços oferecidos seja mais restrito. Contudo os salários praticados pela unidade A2 parecem estar abaixo do mercado, dado o índice de *turn-over* da unidade, sendo este um dos principais motivos citados para os pedidos de demissão. Esta rotatividade do setor é citada na literatura como sendo resultado das relações de trabalho no setor onde se “[...] trabalha por muitas horas fora dos horários convencionais, com salários abaixo da média [...]” (BUTLER; JONES, 2003, p. 313), o que vai ao encontro dos principais fatores relacionados pelos gestores para os pedidos de saída e demissão de funcionários, que são: o não se adaptar ao negócio (hotelaria), o que implica trabalhar aos finais de semana, feriados e por turnos, e o salário pago pelo setor.

Nesse sentido, percebe-se como as formas de flexibilização internas de trabalho referidas por Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006) são práticas freqüentes, ou melhor, já fazem parte da forma como o trabalho está organizado e estruturado no setor: dividido em turnos, com o uso indiscriminado do banco de horas (todas as unidades fazem uso) para quase todo quadro funcional e a jornada ‘flexível’ de trabalho para os funcionários em cargos gerenciais, que têm a ‘liberdade’ de fazer o seu horário. Tais fatos vão ao encontro dos achados de Silva e Tolfo (1999) quando analisaram o setor “os entrevistados que não cumprem horário comercial consideram sua carga horária ‘puxada, irregular e desgastante’, porém como já visto acreditam que seja uma característica da atividade hoteleira” (1999, p. 14).

Nunes (2003, p.62) lembra: “atualmente trabalhar em hotéis não é profissão fácil, é preciso ter vocação e motivação para área”, referindo-se a todas estas implicações do trabalho na hotelaria. Com relação a isso, nota-se que os funcionários não vêm com ‘bons olhos’ a flexibilização, visto que os processos trabalhistas sofridos pelas unidades envolvem o pagamento de horas-extras e banco de horas, o que acaba se tornando uma longa discussão. Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006, p.107-108), no entanto, observam que “a prática tem demonstrado é que algumas empresas têm utilizado o banco de horas, mas não de acordo com as formalidades da lei, principalmente no que se refere à obrigatoriedade de negociação com os sindicatos dos trabalhadores”.

No que se refere à flexibilização externa, constata-se que todas as unidades terceirizam alguma atividade, tais como: segurança, lavanderia e estacionamento, o que, inclusive, já é prática conhecida no meio e registrada na literatura (ARBACHE,2001). Uma unidade (A1) contrata cooperativas de trabalho para atuar no setor de governança, devido às faltas e licenças de funcionários. Este fato retrata a ‘difusão de formas de empregos flexíveis’ no setor, que segundo Kovács (2002), se insere no “movimento de segmentação do processo produtivo e da flexibilização do mercado de trabalho” e se constitui, na maioria das vezes, em formas precárias de emprego (KOVACS, 2002; PICCININI, OLIVEIRA, 2003).

No entanto, por ser uma rede que apresenta um corporativo estruturado para elaborar ações voltada à gestão de pessoas, direcionado ações para cada uma das marcas, pode-se notar que os recursos humanos têm um papel importante para a rede A. Deste modo, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho se mostrou presente nos hotéis pesquisados, mesmo que

muitas vezes se restringe a ações de integração e segurança no trabalho. Algumas das práticas de QVT adotadas estão voltadas para o que Fernandes (1996, p.45) refere como a “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos”, estando focadas para propiciar condições para o desenvolvimento humano e a realização do trabalho, atingindo, assim, os objetivos de produtividade da organização e alcançando menores índices de absenteísmo, entre outros.

5.3.2 Rede B- Nacional

A entrevista com a gerente de recursos humanos foi realizada em um dos hotéis da rede⁵⁷, onde foram abordados assuntos relativos às políticas e práticas de recursos humanos da rede B e das diferentes marcas que a compõem.

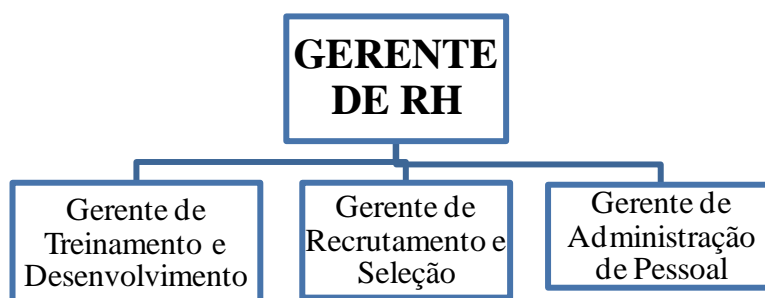


Figura 5.2: Organograma do setor de recursos humanos da rede B

Fonte: Dados da pesquisa

A estrutura do corporativo da rede B, no que se refere ao departamento de recursos humanos, é composta pela Gerente de Recursos Humanos, que se reporta à diretoria da rede, e três gerências intermediárias, responsáveis cada uma por um subsistema de recursos humanos e seus assistentes.

⁵⁷ A entrevista foi realizada durante um almoço com a gerente de recursos humanos da rede na unidade B2 pesquisada, que fica ao lado do escritório central no Rio de Janeiro, no dia 02 de julho de 2007, e teve duração de aproximadamente duas horas.

A rede B tem uma história de administração familiar, que nos últimos meses está passando por um processo de profissionalização da administração, como afirma a entrevistada:

[..] até três semanas atrás o presidente da empresa era uma pessoa da família, então era um filho do herdeiro[..]. O novo superintendente chegou não tem nem duas semanas, porque a gente está passando por um processo de profissionalização na empresa, ela continua sendo uma empresa familiar, ela é uma empresa 100% brasileira, então os membros da família estão passando para o conselho de administração e a administração da empresa esta ficando com um executivo de mercado.

Essa mudança de administração pode ser percebida na área de recursos humanos, onde há cerca de um ano o setor vem passando por mudanças para deixar de ser focada na administração de pessoal a fim de focar na gestão de pessoas:

O RH é uma das áreas que está passando por maior processo de mudança, [...] o que eu identifico é que a maioria dos hotéis não tem um RH e sim um administração de pessoal, e rede B não era diferente, ele tinha uma diretora de recursos humanos [...] o foco dela era administração de pessoal, o know-how dela era administração de pessoal, então as outras demandas ficavam um pouco soltas, não deixavam de ser feitas, mas de uma maneira muito mais tradicional. Mas aí por uma decisão da empresa, por estar mudando a gestão, estar mudando o negócio é que acharam que era mais importante focar na gestão de recursos humanos, que na de administração de pessoal.

E termina dizendo: “cama todo mundo tem, e o que faz a diferença são as pessoas, então a gente está fazendo todo um investimento neste sentido agora”.

No entanto, pode-se notar que este processo é longo e está exigindo uma série de esforços da rede e do setor para mudar a sua postura, uma vez que antes cada gestor de unidade tinha autonomia para gerir a unidade, inclusive no que se referia à administração de pessoal. Esse modelo de gestão fez com que a rede perdesse o controle do que era corporativo e do que era local. Nesse sentido, a entrevistada ressalta que: “[..] enfim ele[gerente geral] tinha autonomia e liberdade, hoje a gente está caminhando para um modelo onde ele continua tendo uma autonomia e liberdade para criação de algumas coisas, mas outras são corporativas e não tem jeito. A gente tá no inicio desse processo, de ver o que é corporativo e o que é local”. Essa mudança não é um processo fácil, já que passa pelo levantamento de

todas as práticas adotadas nas unidades que compõem a rede e a busca de uma padronização. Mesmo assim, a gerente de recursos humanos refere que:

As políticas são as mesmas independente de ser um [segmento] A,B,C,D a gente aplica para todos, benefícios é igual para todos,não tem diferença, o que as vezes tem diferença é a região, a localidade, por exemplo, a assistência médica que a gente oferece em São Paulo é diferente da do RJ, é diferente a empresa e em alguns momentos a participação do funcionário e o que contempla, e a gente vai adequando neste sentido...existem estas particularidades [...] e ai a gente vai tentando variar o mínimo possível, até porque a gestão quanto mais variada mais difícil , né?

A seguir, são apresentadas algumas dessas políticas da rede que são comuns a todas as unidades:

Diretrizes da rede quanto a Políticas e Práticas de Recursos Humanos⁵⁸:

– Recrutamento e Seleção

A rede prioriza o recrutamento interno de pessoal para as contratações. Para tanto, possui, inclusive, um programa de “estágio interno” que permite ao funcionário realizar estágios em outra área do hotel que tenha interesse em conhecer e aprender mais. O programa facilita a mobilidade de funcionários e a seleção, pois os funcionários que já realizaram estágio interno podem ter declarado ao final (no relatório) ter interesse em trabalhar na área, além de já ter conhecimento do seu funcionamento e atividades. Todas as informações dos funcionários (que realizaram ou não estágio interno) ficam registradas no banco de dados da rede, para que possam ser consideradas no momento da abertura de novas vagas ou promoções.

– Remuneração

Não existe uma política salarial estruturada na rede. Estão sendo revistas as descrições de cargos e salários, visando à criação de categorias salariais de acordo com as categorias dos hotéis.

⁵⁸ A maioria das políticas e práticas descritas são aplicadas basicamente nas unidades localizadas no Rio de Janeiro, onde fica o escritório central da rede e a área de recursos humanos. No entanto, como referido, algumas unidades contam com RH próprio e é aceito como dado que as políticas sejam as mesmas em todas as unidades.

– Benefícios

A todos os funcionários da rede dos hotéis próprios são oferecidos os mesmos benefícios básicos:

- Assistência Médica
- Alimentação (refeitório)
- Seguro de vida em grupo

– Treinamento

A rede não possui um plano de formação mínima; no entanto, a entrevistada ressaltou que são realizados treinamentos pelas gerências de área ou contratadas consultorias externas. No Rio de Janeiro, os treinamentos são organizados para todos os hotéis (todos os hotéis podem participar), enquanto as demais unidades devem organizar os seus.

– Avaliação de Desempenho

Algumas unidades realizam avaliação de desempenho, porém esta não é uma prática institucionalizada e padronizada pela rede. A entrevistada observou que no ano passado testaram um modelo de avaliação de desempenho ligada à remuneração, mas que o mesmo ainda precisa ser avaliado para ser adotado para todas as unidades.

A seguir, é analisado cada um dos objetivos e questões presentes no questionário referente às políticas e práticas de recursos humanos que foi aplicado a cada uma das unidades. Essa descrição tem como objetivo identificar se existem diferenças entre as políticas divulgadas pela rede e as aplicadas nas unidades. Os questionários foram respondidos pela gerente de recursos humanos da unidade B1, pela gerente de desenvolvimento e treinamento da rede que fica locada na unidade B2 e pela assistente de recursos humanos da unidade B3.

INTEGRAÇÃO

1)As políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel são formalmente comunicadas aos funcionários?

Todos os hotéis pesquisados comunicam formalmente os funcionários quais as políticas adotadas no momento da contratação ou em reuniões (B3).

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2)Qual a forma de recrutamento priorizada pela empresa?

Nas três unidades, a forma de recrutamento interno é priorizada; no entanto, a unidade B3 mencionou que, em alguns casos, o externo também pode ser adotado.

3) Em quais situações cada forma de recrutamento e seleção é priorizada:

- Abertura de novos cargos;
- Preenchimento de vagas já existentes em nível operacional;
- Preenchimento de vagas já existentes em nível administrativo;
- Contratação de funcionários para cargo de gerência;
- Contratação de funcionários para cargo de supervisão.

Nas unidades B1 e B2, o recrutamento interno é priorizado. Na unidade B3, no entanto, o interno é priorizado no caso de abertura de novos cargos e preenchimento de vagas em nível administrativo, enquanto o recrutamento externo é priorizado para o preenchimento de vagas existentes em nível operacional e para cargos de gerência e supervisão. Percebe-se, assim, que as possibilidades de crescimento na unidade B3 são limitadas, visto que a prioridade das vagas de supervisão e gerência é para recrutamento externo e não para a promoção dos funcionários da unidade.

4) Como é realizado o processo de recrutamento externo de pessoal?

Nas três unidades, o processo de recrutamento é realizado com base principalmente nos currículos cadastrados e nas indicações de funcionários.

5) Como são realizados os processos de recrutamento interno?

Nas unidades B1 e B3, o recrutamento interno ocorre principalmente por meio da promoção de funcionário por indicação da gerência, enquanto na unidade B2 é tanto pela procura de estágio interno quanto por indicação da chefia. Nas unidades B1 e B3, o recrutamento interno se restringe à unidade, enquanto na B2, devido ao grande número de hotéis da rede no Rio de Janeiro, há a possibilidade de mobilidade na rede e também de estágio interno, que parece ser uma prática adotada somente na cidade sede do corporativo.

6) Qual o perfil (idade, escolaridade, experiência, etc.) dos contratados para cargos gerenciais e operacionais?

Unidade B1: gerência: superior completo, inglês, etc.; supervisão: superior em curso ou 2º grau; operacionais: 1º grau completo; e administrativo: 2º grau completo.

Unidade B2: Não tem estes dados especificados

Unidade B3: gerência: curso superior; supervisão: 2º grau no mínimo; operacional: 1º grau completo; e administrativo: 2º grau completo.

CARGOS E SALÁRIOS

10) Quais os principais critérios utilizados para estruturação das políticas de remuneração?

As três unidades responderam não possuir uma política de cargos e salários. No entanto, a unidade B2 referiu realizar pesquisa salarial e a B3 ter como base o piso salarial da categoria. O que corresponde ao apontado pela gerente de RH quando disse que cada unidade tinha uma prática e que não havia uma política definida na rede.

11) Esses critérios adotados permitem que haja diferenciação de remuneração entre indivíduos que ocupam o mesmo cargo?

As três unidades responderam que não é possível haver diferença de salário entre ocupantes de mesmo cargo em uma mesma unidade. O que pode ocorrer é a diferença salarial entre os ocupantes do mesmo cargo na rede, visto que não existem uma política salarial única e critérios definidos para serem seguidos pelas unidades.

BENEFÍCIOS

12) O número e o tipo de benefícios oferecidos são os mesmos para todos os funcionários?

A unidade B3 oferece os mesmos benefícios para todos os funcionários. Na unidade B1, o setor de vendas recebe vale-alimentação diferente dos recebidos nos demais setores, e na unidade B2 as gerências têm direito ao uso do estacionamento do hotel. Porém, observa-se que todas as unidades citaram oferecer os benefícios referidos nas políticas da rede.

Benefícios concedidos em cada uma das unidades:

B1	B2	B3
Vale-alimentação (setor de vendas) Refeitório no interior da empresa Plano de saúde Plano Odontológico(opcional pago) Seguro pessoal Subsídio à educação(cursos)	Refeitório no interior da empresa Plano de saúde Plano Odontológico (opcional pago) Seguro pessoal Subsidio à educação(analisado caso a caso) Estacionamento (gerência)	Refeitório no interior da empresa Plano de saúde Seguro pessoal em grupo

Quadro 5.9- Benefícios oferecidos pelas unidades pesquisadas da rede B

Fonte:Dados da pesquisa

13) Existem critérios para a concessão de benefícios?

As unidades B1 e B2 mencionaram ter critérios para a concessão de benefícios. No caso da unidade B1, estão vinculados ao atingimento de metas de desempenho (setor de vendas), e na unidade B2 o subsidio à educação está relacionado ao cargo e à atual atividade do requisitante.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

14) Com que frequência são realizados treinamentos?

As unidades B1 e B2 responderam que os treinamentos são realizados mensalmente, e a unidade B3, semestralmente.

15) Quantas horas por ano para cada funcionário são realizadas em média de treinamento para funcionários em cargos de gerência e operacional?

B1 - gerência: 24 horas; administrativo: 24 horas; e operacional: 48 horas

B2: 48 horas;

B3: não tem computados os dados, mas a maioria dos cursos é realizada em A&B (Alimentação e Bebidas) e no sindicato dos trabalhadores.

Todas as unidades realizam algum tipo de treinamento durante o ano; no entanto, na unidade B3 os treinamentos não atendem a todas as áreas e estão mais focados na área de alimentos e bebidas por ser esta uma necessidade identificada pelos gestores da unidade. Na unidade B2 não foram especificadas as horas para cada um, porém como a unidade fica na sede do corporativo, é sabido que participam de mais treinamentos que as demais unidades.

16) Em que situações os funcionários participam de treinamentos:

Na unidade B1, os funcionários participam de treinamentos no momento da admissão, troca de função, queda do padrão de qualidade do serviço prestado pelo setor, por solicitação da gerência ou na implantação de novas tecnologias e processos. Na unidade B2, os treinamentos ocorrem também na admissão, na troca de função, por solicitação da gerência e quando há implantação de novas tecnologias e processos, enquanto na unidade B3 os funcionários participam de treinamentos na admissão e por solicitação da gerência.

Nota-se, aqui, algo pouco comum: o treinamento na admissão do funcionário na organização, o que é positivo, em se tratando de hotelaria, onde muitos trabalhadores ingressam no setor sem uma experiência prévia na atividade e aprendem “*on the job*” (praticando), especialmente no setor de governança.

17) A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários? 18)O incentivo concedido é referente a _____% do valor dos programas/cursos?

Somente a unidade B2 possui programa de desenvolvimento pessoal, que consiste no convênio com faculdades, incentivo financeiro para cursos técnicos em até 100% do valor do curso, e em cursos de idiomas (parcial). Observa-se, aqui, novamente a diferença entre as práticas adotadas na rede e nas unidades.

19) Existem critérios para a concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal?

A concessão dos benefícios está atrelada a fatores como a frequência e assiduidade, atuar em área que demande o conhecimento a ser desenvolvido e ser também uma necessidade do hotel.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme mencionado anteriormente, não são realizadas avaliações de desempenho na rede, e em nenhuma das unidades pesquisadas.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

9) Qual a taxa de *turn-over* ano de funcionários do hotel?

A unidade B1 apresenta uma taxa de rotatividade média ano de 31,49%, enquanto a unidade B2 somente 2,4% e a unidade B3 48%.

– **Este indicador está relacionado principalmente a fatores como:**

Os principais fatores mencionados pelos respondentes associados à rotatividade de pessoal são: a baixa qualificação da mão-obra (todas as unidades) e a remuneração (unidade B3).

7) O desligamento de funcionários ocorre principalmente por:

Nas unidades B1 e B3, as demissões ocorrem principalmente por iniciativa do hotel, o que é justificado considerando-se a alegação de baixa qualificação, enquanto na unidade B2 ocorrem pelas duas partes.

8) São realizadas entrevistas de desligamento?

As três unidades realizam entrevista de desligamento e/ou pedem ao funcionário que preencha um formulário.

Demanda	B1	B2	B3
Iniciativa do funcionário	Remuneração	Não tem especificado	Melhores condições de trabalho, remuneração, benefícios oferecidos por outras empresas mais atrativos
Iniciativa do hotel	Baixa qualificação da mão-obra	Não tem especificado	Redução de custos

Quadro 5.10- Principais motivos para demissão de funcionários nas unidades da rede B.

Fonte: Dados da pesquisa

Os pedidos de demissão dos funcionários são motivados principalmente pela baixa remuneração, enquanto os hotéis demitem pela baixa qualificação, o que sugere estar ocorrendo problemas de recrutamento e comunicação nas unidades, ou também que a unidade não está conseguindo contratar bons profissionais devido à remuneração.

24) Quais as formas utilizadas para controle do cumprimento da carga horária de trabalho dos funcionários?

As unidades B1 e B2 utilizam controle eletrônico (cartão magnético) e a unidade B3, cartão ponto.

25) O hotel faz uso de banco de horas?

As três unidades fazem uso do banco de horas, tanto para os funcionários de áreas administrativas (controladoria, recursos humanos, etc.) quanto operacionais (recepção, reservas, governança, A&B, manutenção, eventos), sendo a unidade B3 a única que só faz uso do banco de horas para as áreas operacionais.

26) Quais os setores que trabalham em turnos?

Em todas as unidades, os setores de recepção, governança, A&B e manutenção trabalham por turnos, enquanto o setor administrativo trabalha em horário comercial (segunda-feira a sexta-feira, das 8h30min às 18h30min)

– Qual a frequência das folgas destes funcionários?

Em todos os hotéis os funcionários têm folgas a cada sete dias.

27)Quais as atividades que usualmente são terceirizadas pelo hotel?

B1	B2	B3
Segurança Estacionamento Garçons para eventos Business Center Manutenção Lavanderia	Segurança Paisagismo Business Center (aluguel de equipamentos) Academia	Estacionamento Garçons para eventos Business Center Lavanderia

Quadro 5.11-Atividades usualmente terceirizadas nas unidades da rede B.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as atividades terceirizadas pelos três hotéis está o Business Center. Os hotéis B1 e B2 terceirizam também a segurança, entre outras atividades, como pode ser observado no quadro acima. Quando perguntados quanto ao porquê destas atividades listadas no quadro acima serem terceirizadas, a resposta mais freqüente refere-se às especificidades do serviço e dos custos dos equipamentos.

28) O hotel utiliza serviços de cooperativas de trabalho?

As unidades B1 e B3 utilizam os serviços de cooperativas de trabalho, no caso da unidade B1 de garçons e camareiras e no da unidade B3 de garçons, auxiliares de cozinha e serviços gerais. Entre os motivos para a contratação destes serviços, foram citados a sazonalidade e os picos de alta ocupação do hotel (B1); e o custo com pessoal (B3), nos dois casos, indica que as unidades optam por trabalhar com um quadro reduzido de pessoal e recorrer a estes prestadores quando estão com maior taxa de ocupação ou algum evento maior.

29) Quais os principais motivos para a terceirização destas atividades/serviços?

Respondida em conjunto com as questões 27 e 28.

30) Quais as formas de contrato de trabalho adotadas pela organização?

As unidades B1 e B3 adotam o contrato padrão (carteira assinada) e os contratos de estagiários. A unidade B2 também adota o contrato de trabalho padrão, os contratos de estágio e contratos de prestação de serviços por autônomos.

– No caso de aceitação de estudantes para estágio:

As três unidades aceitam estudantes para estágio, como pode ser observado pelas formas de contrato de trabalho adotadas pela organização.

a) Como ocorre o processo de recrutamento

A unidade B1 recruta os candidatos divulgando as vagas disponíveis em instituições de ensino e por meio do banco de currículos do hotel. A unidade B2 divulga vagas em instituições de ensino, faz visita a instituições de ensino para apresentação da organização e recrutamento e seleção de estudantes para estágio, além de utilizar o banco de currículos. A unidade B3 consulta os currículos recebidos na unidade.

b) O estágio é remunerado?

Nas unidades B2 e B3, o estágio sempre é remunerado; na unidade B1, depende do tipo de estágio.

c) Qual a carga horária de trabalho realizada pelos estagiários?

Na unidade B1, os estágios são de 20 ou 30 horas, enquanto na unidade B2 é de 30 horas e na B3, de 40 horas semanais.

d) Quais os setores onde geralmente os estudantes realizam estágios?

B1: administrativo/financeiro, recepção, governança, A&B.

B2: administrativo/financeiro, recursos humanos, recepção, governança, A&B, reservas.

B3: administrativo/financeiro, recepção e vendas.

Os setores de todos os hotéis em que os estudantes realizam estágios são o administrativo/financeiro e o de recepção, duas áreas bastante ligadas com o curso de Hotelaria, que é uma das faculdades mais cursadas pelos estagiários da área, além de Turismo e Administração.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

32) A organização desenvolve algum tipo de atividade/programa para promover a qualidade de vida no trabalho?

As unidades B1 e B2 desenvolvem algumas atividades visando à promoção da qualidade de vida no trabalho; entre os principais motivos estão:

B1	B2
Melhorar a integração entre os funcionários Aumento de produtividade Busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos trabalhadores	Melhorar a integração entre os funcionários Aumento de produtividade Comprometimento com a empresa

Quadro 5.12 Principais motivos para adoção de práticas de promoção da QVT nas unidades da rede B.
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os motivos listados pelas unidades são basicamente os mesmos, que visam ao aumento da produtividade e a melhor integração, com exceção apenas da busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, citado pela unidade B1, e comprometimento com a empresa, mencionado pela unidade B2.

A unidade B3 não realiza qualquer tipo de atividade voltada à qualidade de vida no trabalho. Entre os motivos citados para essa política, estão os custos e a falta de tempo e direcionamento de que tipo de ações pode ser realizado; no entanto, como pode ser observado abaixo, algumas ações são realizadas.

33) Considerando que são adotados programas de qualidade de vida no trabalho, quais as atividades promovidas pela organização:

Entre as atividades desenvolvidas nas três unidades, destacam-se as confraternizações e atividades realizadas com fins de integração e reconhecimento dos funcionários, ocasiões em que são divulgados os funcionários eleitos como destaque do mês.

As unidades B1 e B2 possuem programas de cuidado com a saúde, programas de lazer e disponibilizam equipamentos de proteção individual para os funcionários; no entanto, esta última foi referida como sendo uma obrigação e não necessariamente uma prática, com o objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida no trabalho.

A unidade B2 tem ainda programa de alimentação balanceada, serviço de saúde no interior do hotel, programas de atividades físicas diversas, programa antitabagismo, orientação nutricional, convênio com academia, e a preocupação com a reorganização dos processos de trabalho.

CONTENCIOSO TRABALHISTA E ASSISTÊNCIA SOCIAL

31) O hotel oferece suporte de apoio a funcionários em situações ou momentos de necessidade?

Somente a unidade B2 referiu ter serviços de apoio a funcionários em situações delicadas, oferecendo auxílio à família em caso de internações hospitalares e visita à residência de funcionários no caso de afastamentos por doença ou acidente de trabalho.

34) Como são as relações do hotel (sindicato patronal) e do sindicato dos trabalhadores?

Todas as unidades mencionaram ter boas relações com os sindicatos.

35) Para qual sindicato contribuem os funcionários?

Os trabalhadores das três unidades contribuem para os sindicatos dos hoteleiros B1 - Sindicato dos empregados em Comércio Hoteleiro e Similares de Belo Horizonte; B2 – SIGABAM; B3 - Sindicato dos Trabalhadores no Comércio e Serviços em Geral de Hospedagem, Gastronomia, Alimentação Preparada e Bebida a Varejo de São Paulo e Região - SINTSHGASTRO-SPR

36) A empresa já sofreu algum processo trabalhista?

A unidade B1 e B3 já sofreram processo trabalhistas envolvendo horas-extras/banco de horas e carga de trabalho (B3). A respondente da unidade B2 não soube informar se a unidade já havia sofrido algum processo desta natureza.

Conclusões acerca das políticas e práticas adotadas na rede B

Pode-se concluir, a partir da análise da entrevista com a gerente de recursos humanos da rede e do questionário de políticas e práticas de recursos humanos adotado nas unidades, que a rede B, apesar de já ter mais de 60 anos, não apresenta diretrizes estruturadas e definidas para os hotéis integrantes da rede no que se refere a políticas e práticas de recursos humanos, mas que está em processo de estruturação e busca de construção de padrões na área que devem orientar todas as marcas.

Apesar de não ter diretrizes estruturadas no que se refere a treinamento, essa prática é valorizada em todas as unidades, especialmente na admissão dos funcionários, o que é raro no

setor. Essa prática pode estar sendo adotada para suprir a falta de qualificação da mão-de-obra contratada, o que faz com que as unidades primeiro capacitem os profissionais que vêm despreparados do mercado, para que estes possam depois atuar segundo os seus padrões.

O elevado índice de rotatividade é observado, principalmente nas unidades que relataram a saída de funcionários por fatores ligados à baixa remuneração e qualificação da mão-de-obra, as quais oferecem um conjunto de benefícios mais restritos aos funcionários. Chon e Sparrowe (2003, p.150) explicam que a alta rotatividade na hotelaria é decorrente justamente desses fatores, além dos métodos inadequados de recrutamento e seleção de pessoal, e da imagem da empresa, que possibilita poucas possibilidades de crescimento. Nota-se que a unidade B2, onde a rotatividade de funcionários é baixa, é também a que oferece mais oportunidades de crescimento e mobilidade interna dentro da rede. Isso se deve principalmente ao fato de que essa unidade está situada no Rio de Janeiro, onde fica o escritório central, e por isso ela participa das diversas atividades e projetos promovidos pelo RH da sede, que visam à capacitação e desenvolvimento dos funcionários e à promoção da qualidade de vida no trabalho, fatores estes que contribuem para manter baixos os índices de rotatividade. Contudo, as saídas de funcionários da unidade, quando ocorrem, estão relacionadas principalmente a questões salariais.

A flexibilização do trabalho por meio de contratação de cooperativas de trabalho foi relatada por estas unidades que apresentaram os maiores índices de rotatividade, como sendo uma forma de suprir esta mão-de-obra pouco qualificada e, principalmente, como meio de manter um quadro reduzido de pessoal, visto que a justificativa para a contratação é atender os períodos de maior movimento e por custos de pessoal. Tal constatação vai ao encontro do referido por Piccinini (2004, p.71), para quem este conjunto de práticas flexíveis se apresenta como novos arranjos onde as empresas buscam conciliar produtividade e adaptabilidade da força de trabalho, diante das incertezas da demanda e da concorrência.

No que tange à promoção da qualidade de vida no trabalho, observa-se que a rede não apresenta políticas estruturadas neste sentido, mas as unidades B1 e B2 adotam algumas medidas visando à promoção da qualidade de vida no trabalho, especialmente programas de cuidados com a saúde, lazer e integração. Um dado que chama atenção nas práticas de recursos humanos, analisadas na rede B, é como são distintas as ações adotadas pela unidade localizada na cidade sede do corporativo da rede, pois os diferentes programas de qualidade

de vida são promovidos naquela unidade e as oportunidades de desenvolvimento também, enquanto nas outras unidades estas chances são limitadas ou inexistentes, no caso da B3.

Estas diferenças de políticas podem estar associadas a vários fatores, entre eles, o tempo de operação das unidades, a taxa de ocupação, a saturação do mercado ou o desenvolvimento da hotelaria da localidade e a valorização ou não do empreendimento e sua estrutura.; nesse sentido, a unidade B3 (São Paulo) é uma das mais antigas, apresenta a menor taxa de ocupação das estudadas e assistiu, ao longo destes últimos 50 anos, à entrada de diversos hotéis na cidade, o deslocamento do eixo comercial e de prestígio da cidade e o sucateamento da sua estrutura, o que explica o escasso investimento e organização do seu departamento de recursos humanos. Enquanto as unidades B1 e B2, apesar de estarem localizadas em capitais com características distintas, mantêm a taxa de ocupação e conseguiram manter a estrutura, as unidades são mais ‘novas’, têm cerca de 30 anos e taxas de ocupação mais elevadas, além de serem do segmento luxo, ao qual a unidade B3 também pertencia até alguns anos, quando foi reclassificada para a classe econômica devido às atuais condições e características da unidade.

5.3.3 Rede C- Nacional

A entrevista com a gerente de recursos humanos⁵⁹ foi realizada no escritório central da rede⁶⁰. Nessa entrevista, foram abordados temas relativos às políticas e práticas de recursos humanos adotados na rede C.

Segundo a entrevistada, as práticas de gestão de recursos humanos adotadas nas unidades são basicamente as mesmas e ainda não há uma política estruturada que defina um

⁵⁹ Pela entrevista, pode-se constatar que a entrevistada havia assumido o cargo há pouco tempo na rede (três meses)

⁶⁰ A entrevista foi realizada no escritório central da rede em Porto Alegre, que fica junto a unidade A1, no dia 03 de agosto de 2007, e teve duração de aproximadamente uma hora. Por problemas técnicos, a entrevista não pôde ser gravada. Sendo assim, a pesquisadora anotou, toda a entrevista.

plano de treinamento, remuneração, etc. diferenciado para uma das marcas da rede. Na verdade, estas práticas – treinamento, especialmente - são pouco frequentes, de acordo com a entrevistada, a qual coloca que estas políticas e ações estão sendo estudadas pelo setor, que tem conhecimento das necessidades e está buscando uma forma de atender às demandas dos funcionários e da diretoria, mas que, entanto, muito ainda precisa ser feito.

Percebeu-se, pela fonte, um grande desafio, tendo em vista que a estrutura da área de recursos humanos é bastante enxuta, sendo composta da gerente de recursos humanos, que iniciou na empresa há poucos meses e não tinha tido experiência anterior com hotelaria, uma analista de RH, e um estagiário. A área é responsável pelo processo de seleção de chefias (coordenadores) de setores e gerentes administrativos financeiros das unidades (13), para a qual conta, quando necessário, com apoio de uma consultoria externa. Realiza pesquisa de perfil profissional para a recepção e assessora os gestores das unidades nas contratações de pessoal, entre outras funções relacionadas aos demais subsistemas da área. Os gestores das unidades são responsáveis por fazer todo o processo de recrutamento e seleção, para os quais a área de RH fornece suporte, encaminhando currículos quando necessário. Assim, estes profissionais que atuam no Recursos Humanos corporativo da rede acabam, muitas vezes, se envolvendo com questões operacionais, tendo dificuldade para estruturar todo um setor e elaborar políticas que estejam de acordo com os objetivos da organização (produtividade e lucratividade) e atendam às demandas dos funcionários.

Considerando o que foi apresentado, optou-se por analisar, juntamente com a gerente de recursos humanos, como estava estruturado cada um dos subsistemas de RH na rede, a partir do questionário de Políticas de Recursos Humanos (Apêndice B). Assim, nas questões relativas a informações ou a ações desenvolvidas nas unidades pesquisadas, as mesmas são salientadas. Os dados referentes às unidades foram passados pela entrevistada e pelos contatos da pesquisadora nas unidades⁶¹.

INTEGRAÇÃO

⁶¹ Os contatos nas unidades foram os Gerentes Administrativo Financeiro (C1 e C2) e Gerente-Geral (C3 e C4). Salienta-se, no entanto, que a maior parte das informações foi prestada pela gerente responsável pela área de recursos humanos da rede.

1) As políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel são formalmente comunicadas aos funcionários?

Não, não há um padrão de como elas são comunicadas para os novos contratados.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2) Qual a forma de recrutamento priorizada pela empresa?

No momento, o recrutamento externo.

3) Em quais situações cada forma de recrutamento e seleção é priorizado:

- Abertura de novos cargos (**Externo**);
- Preenchimento de vagas já existentes em nível operacional (**Interno**);
- Preenchimento de vagas já existentes em nível administrativo (**Externo**);
- Contratação de funcionários para cargo de gerência (**Externo**);
- Contratação de funcionários para cargo de supervisão (**Interno**).

O recrutamento externo é priorizado principalmente para contratação de pessoal para ocupar novos cargos, gerência e administrativos, cargos estes que, em sua maioria, exigem maior experiência do funcionário na função e qualificação para ocupá-los. O recrutamento interno, ou a promoção de funcionários, ocorre especialmente para preenchimento de vagas em nível operacional e em nível de supervisão, o que sugere a possibilidade de crescimento profissional dentro da rede. Nesse sentido, a entrevistada ressaltou que a rede está desenvolvendo um projeto piloto de formação de líderes, com o objetivo de preparar alguns dos atuais colaboradores para concorrer às vagas abertas na rede em nível de supervisão e gerência.

A entrevistada expressou a dificuldade para encontrar pessoal na rede que preenchesse os pré-requisitos estabelecidos para a seleção relativa a um determinado cargo, em nível de supervisão, por exemplo: um ano de trabalho na rede, curso superior, domínio de um idioma estrangeiro, dentre outros. Relatou que a maioria dos candidatos não atendia a um ou a outro requisito, ou ainda que diziam ter domínio do idioma, mas não eram aprovados no teste do processo seletivo. Comentou que existe a demanda dos funcionários por mais oportunidades de crescimento na rede, já que ela está se expandindo, mas que poucos candidatos haviam se

mostrado aptos às vagas abertas e, por esse motivo, muitas vezes tinham de recorrer ao mercado.

4) Como é realizado o processo de recrutamento externo de pessoal?

Principalmente pela base de currículos cadastrados no *site* da rede, por indicação de funcionário e *sites* especializados como Catho. Em caso de contratação de profissionais para cargos de gerência, os processos podem ser realizados também por empresas especializadas (terceirizadas).

5) Como são realizados os processos de recrutamento interno?

As vagas disponíveis são anunciadas em murais, na intranet e comunicadas pelas gerências nos setores. A entrevistada comentou que a rede está construindo um modelo de plano de carreira, que, se aprovado, poderá ser uma das ferramentas utilizadas para promoção de funcionário e auxiliar no recrutamento interno na rede.

6) Qual o perfil (idade, escolaridade, experiência, etc.) dos contratados para cargos de gerências e operacionais.

Cargos de gerência: curso superior, experiência em função gerencial ou assistência de gerência, idade de 28 a 40 anos.

Cargos de supervisão: preferência por curso superior e inglês; mais jovens, com idade até 30 anos.

Cargos em nível operacional: no mínimo o 1º grau e idade geralmente acima dos 30 anos de idade (setor de governança e A&B) e para recepção, curso superior incompleto e até 30 anos de idade;

Cargos administrativos: curso superior incompleto, com experiência, com idade até 35 anos.

Observa-se aqui que a rede tem um perfil bem definido dos seus profissionais, os quais são, em sua grande maioria, jovens e com curso superior, pelo menos aqueles que irão atuar em funções administrativas/gerenciais e de contato com o público. Por outro lado, para os funcionários do setor de governança é exigido menor grau instrução e são aceitas pessoas com mais idade, pelo que pode-se observar na análise do perfil dos respondentes até a faixa dos 40 a 50 anos de idade.

CARGOS E SALÁRIOS

10) Quais os principais critérios utilizados para estruturação das políticas de remuneração?

São utilizados os critérios tradicionais, considerada a base de cada categoria e analisado o mercado. A entrevistada mencionou que a rede tem projeto para montar uma política de remuneração vinculada a competências, porém a mesma ainda está sendo avaliada.

11) Esses critérios adotados permitem que haja diferenciação de remuneração entre indivíduos que ocupam o mesmo cargo?

Segundo a entrevistada, não há diferenciação de remuneração entre os ocupantes de um mesmo cargo. O que existe, sim, é a diferença de remuneração entre marcas, visto que os profissionais das marcas C2 tem um salário um pouco acima dos que trabalham no C1, que é a marca do segmento econômico.

BENEFÍCIOS

12) O número e o tipo de benefícios oferecidos são os mesmos para todos os funcionários?

Há diferença entre os benefícios oferecidos aos funcionários em cargos de chefia/gerência e os de nível operacional, e também entre os oferecidos em cada uma das unidades, como apresentado abaixo:

C1	C2	C3	C4
Vale-refeição	Refeitório na empresa	Refeitório na empresa	Refeitório na empresa
Plano de saúde	Plano de saúde	Plano de saúde	Plano de saúde
Plano Odontológico (opcional-pago)	Plano Odontológico (opcional-pago)	Plano Odontológico (opcional-pago)	Plano Odontológico (opcional-pago)
Seguro de vida em grupo	Seguro de vida em grupo	Seguro de vida em grupo	Seguro de vida em grupo
Estacionamento (gerência)	Estacionamento (gerência)	Estacionamento (gerência)	Estacionamento (gerência)
Cesta básica	Cesta básica	Cesta básica	Cesta básica
			Participação nos lucros

Quadro 5.13- Benefícios oferecidos pelas unidades pesquisadas da rede C

Fonte: Dados da pesquisa

As diferenças observadas dizem respeito principalmente à questão da alimentação (refeitório ou vale-refeição), no caso do vale-refeição, este tem um valor diferenciado para as chefias. Nota-se que a unidade C4 é a única onde os pesquisados têm entre os benefícios a participação nos lucros, o que é muito interessante, pois esta é a única das quatro unidades que não é de propriedade da rede e da qual esta última é responsável somente pela administração.

13) Existem critérios para a concessão de benefícios?

Sim. Para receber a cesta básica são observadas a frequência e a pontualidade dos funcionários. No caso da unidade C4, a participação nos lucros está atrelada ao atingimento de metas de venda.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A rede não possui programa ou plano de treinamento. A entrevistada percebe que este é um dos itens dos quais os funcionários mais se ressentem, salientando que, até onde tem conhecimento, foram realizado poucos treinamentos nas unidades.

Não são desenvolvidos programas de desenvolvimento pessoal e a entrevistada justifica ressaltando que ainda há muito para se fazer; no entanto, o que ela percebe é que a rede investiu muito até este momento na sua expansão físico-demográfica e agora começou a olhar para as pessoas, por isso há tanta coisa para ser feita.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A rede estava estudando um modelo de avaliação de desempenho quando a pesquisa foi realizada. No entanto, ainda não haviam decidido que instrumento seria aplicado.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

9) Qual a taxa de *turn-over* de funcionários do hotel?

A taxa de *turn-over* acumulada da rede em 2006 foi de 71%, o que significa cerca de 6% ao mês, ou ainda que trocaria todo o quadro de funcionários da rede em menos de um ano e meio. Entre os setores listados com maior rotatividade estão, por exemplo: A&B na unidade C1, governança nas C2 e C3, e recepção na unidade C4. A entrevistada, no entanto, salienta que os dois últimos são os de maior rotatividade em todas as unidades. Nas unidades, a média/mês no último ano foi de 4% na C1, 9% na C2, 5% na C3 e 6% na C4.

– **Este indicador está relacionado principalmente a fatores como:**

O principal fator citado é a remuneração em todas as unidades e reafirmado pela gerente de RH da rede.

7) O desligamento de funcionários ocorre principalmente por:

Principalmente por pedido de demissão por parte dos funcionários.

8) São realizadas entrevistas de desligamento?

Não são realizadas entrevistas de desligamentos. No entanto, é solicitado que, ao se desligarem, os funcionários preencham um formulário informando os principais motivos de sua saída da empresa. De acordo com a entrevistada, entre os principais, estão a remuneração não satisfatória e oportunidades de viagem e trabalho em outras cidades ou no exterior. As demissões estão vinculadas principalmente à redução de custos e mudança do perfil desejado para o cargo ou da cultura da unidade (mudança da administração).

Observa-se que a remuneração é colocada como o principal fator para desligamento, para todos os hotéis da rede, o que significa que a política de remuneração no que se refere à base salarial aplicada aos hotéis integrantes do grupo deve ser a mesma, constituindo-se este no principal fator de descontentamento dos funcionários. Este fato pode estar relacionado também à inexistência de plano de cargo/carreira e treinamento/desenvolvimento que motive os funcionários a permanecer na rede e a buscar outras atividades mais bem remuneradas.

24) Quais as formas utilizadas para controle do cumprimento da carga horária de trabalho dos funcionários?

Em todas as unidades é com controle eletrônico, por meio de cartão magnético.

25) O hotel faz uso de banco de horas?

As quatro unidades fazem uso do banco de horas, tanto para os funcionários de áreas administrativas (financeiro, etc.) quanto operacionais (recepção, reservas, governança, A&B, manutenção, eventos).

26) Quais os funcionários que trabalham em turnos?

Nas quatro unidades, os funcionários dos setores de recepção, reservas, governança, A&B (C1) e manutenção trabalham por turnos.

– Qual a frequência das folgas destes funcionários?

As escalas de folga são montadas de modo que os funcionários tenham folga a cada sete dias trabalhados e um domingo do mês.

27) Quais as atividades que usualmente são terceirizadas pelo hotel?

C1	C2	C3	C4
Segurança	Administração do restaurante	Administração do restaurante	Administração do restaurante
Estacionamento	Segurança	Segurança	Segurança
Paisagismo	Estacionamento	Estacionamento	Estacionamento
Garçons para eventos	Paisagismo	Paisagismo	Paisagismo
Lavanderia	Lavanderia	Lavanderia	Lavanderia
	Academia		Academia
			Business Center

Quadro 5.14-Atividades usualmente terceirizadas nas unidades da rede C.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as atividades terceirizadas pelos quatro hotéis estão a segurança, lavanderia, paisagismo e estacionamento. O motivo citado para a terceirização destas atividades é que elas não são o foco do seu negócio e, assim, devido às especificidades do serviço, é mais conveniente terceirizar.

28) O hotel utiliza serviços de cooperativas de trabalho?

Segundo a gerente de recursos humanos, nenhuma das unidades da rede utiliza os serviços de cooperativas de trabalho.

29) Quais os principais motivos para a terceirização destas atividades/serviços?

Respondido na questão 27.

30) Quais as formas de contrato de trabalho adotadas pela organização?

Entre os contratos de trabalho adotados pela rede estão o contrato padrão (carteira assinada), o contrato de trabalhadores temporários e de estagiários.

– **No caso de aceitação de estudantes para estágio:**

A rede tem como política aceitar estudantes para estágio, assim como todas as unidades pesquisadas.

a) Como ocorre o processo de recrutamento ?

São divulgadas as vagas disponíveis nas instituições de ensino e em agências de estágio como CIEE e ABRH.

b) O estágio é remunerado?

Todos os estágios são remunerados.

c) Qual a carga horária de trabalho realizada pelos estagiários?

Existem duas opções de estágio: de 30 e de 40 horas semanais.

d) Quais os setores onde geralmente os estudantes realizam estágios?

Nas unidades, os setores mais procurados para estágio são: recepção, eventos, alimentos e bebidas. No escritório central observa-se a procura também de estágio no setor de recursos humanos e sistema de informação.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**32) A organização desenvolve algum tipo de atividade/programa para promover a qualidade de vida no trabalho?**

A rede não tem política estruturada para promoção da qualidade de vida no trabalho; no entanto, são desenvolvidas ações isoladas como listado a seguir. Entre os motivos citados para a não adoção de programas desta natureza, estão os custos e a existência atualmente de outros projetos prioritários como os citados anteriormente (de avaliação de desempenho, etc.).

33) Considerando que são adotados programas de qualidade de vida no trabalho, quais as atividades promovidas pela organização:

As quatro unidades promovem confraternizações, ou seja, aquelas atividades realizadas com fins especialmente de integração e reconhecimento dos funcionários, onde geralmente são divulgados os nomes dos funcionários do mês, que se destacaram e foram indicados pela maioria das gerências, além de comemorações de datas festivas, etc. A entrevistada mencionou, também, que são disponibilizados equipamentos de proteção individual para os funcionários que atuam em atividades insalubres ou que representam risco à saúde, bem como a busca da redução destas atividades como sendo uma das preocupações da rede.

Observou-se, no entanto, que somente a unidade C2 relatou adotar programas que se mostraram direcionados à promoção da qualidade de vida no trabalho, como a ginástica laboral e o convênio com a academia de ginástica do hotel, na qual os funcionários podem se exercitar pagando um valor mais acessível.

CONTENCIOSO TRABALHISTA E ASSISTÊNCIA SOCIAL

31) O hotel oferece suporte de apoio a funcionários em situações ou momentos de necessidade?

Não existe qualquer tipo de programa preparado neste sentido na rede, ou nas unidades.

34) Como são as relações do hotel (sindicato patronal) e do sindicato dos trabalhadores?

A gerente de recursos humanos ressaltou que os sindicatos, tanto patronal quanto dos trabalhadores em geral, são pouco atuantes, sendo o sindicato dos trabalhadores de Caxias do Sul o que se destaca por ser mais reivindicativo que os demais.

35) Para qual sindicato contribuem os funcionários?

Como a rede é composta por hotéis e o condomínio depende da unidade, os hotéis contribuem para o sindicato de cada categoria. No caso dos hotéis pesquisados: Sindicato dos Trabalhadores de Hotéis e Restaurantes de Porto Alegre (C1), Sindicato dos Trabalhadores do Comércio de Hotéis, Restaurantes e Bares de Caxias do Sul (C2) Sindicato dos

Trabalhadores em Hotéis de Porto Alegre (C3) e Sindicato dos Empregados em Edifícios e Condomínios do RS (C4).

36) A empresa já sofreu algum processo trabalhista?

A entrevistada relatou que a rede já sofreu processos trabalhistas, sendo a maioria deles envolvendo horas-extras (banco de horas) e acúmulo de funções. Observa-se que a questão da flexibilização de horário e compensação das horas trabalhadas por meio do banco de horas não é bem utilizada ou esclarecida na organização.

Conclusões acerca das políticas e práticas adotadas na rede C

Pode-se concluir, a partir da análise das informações obtidas por meio da entrevista com a gerente de recursos humanos da rede C, que as políticas adotadas pela rede eram, em sua maioria, as mesmas para todos os hotéis pesquisados, e que transmitem o que Lucena (1990) afirma como sendo “os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização”, delimitando o universo dentro do qual as decisões são tomadas, bem como os princípios que norteiam a elaboração de padrões, programas e atividades.

Percebe-se que a gestão de pessoas não era uma prioridade para a rede até pouco tempo atrás, estando a área de recursos humanos estruturada mais como um departamento de recursos humanos, realizando principalmente processos administrativos e de recrutamento e seleção. Tal atitude mudou após a expansão e fortalecimento da rede, que identificou a necessidade de estruturar as diretrizes e práticas de recursos humanos para nortear as ações no que se refere a pessoas, especialmente pelo número de colaboradores que agora integram a rede, e a necessidade observada tanto de retenção quanto de desenvolvimento de talentos (gerências) para as novas unidades.

Essa nova ‘percepção’ a respeito do papel do setor de recursos humanos talvez seja decorrente do custo que está sendo gerado pelas constantes contratações e demissões, pois, como observado, o *turn-over* na rede foi de cerca de 70% ao ano. Nesse sentido, Nankervis e Debrah (1995, p.507) afirmam que os “hotéis devem desenvolver práticas de recursos

humanos que vão contribuir para o recrutamento, seleção e retenção de empregados os quais possam contribuir para alcançar os seus objetivos”, o que parece ser a meta da rede C.

Desse modo, a adoção de políticas e práticas de recursos humanos que objetivem atender às demandas dos funcionários se mostram latentes. Observou-se que a rede busca suprir parte das lacunas de investimento em treinamento e desenvolvimento no recrutamento de pessoal, demandando profissionais mais jovens e qualificados (a maioria com curso superior) para certos cargos. Dessa forma, é dada preferência aos que, provavelmente, estão tendo a sua primeira ou uma das suas primeiras experiências no mercado, mas que já possuem formação (estão capacitados) e, por este motivo, aceitam os salários oferecidos na expectativa de crescimento, especialmente tratando-se de uma rede em expansão.

No que se refere às formas de flexibilização internas de trabalho (PICCININI, OLIVEIRA e RÜBENICH, 2006), a rede, assim como as unidades pesquisadas, adota o banco de horas como forma de compensação e controle das horas-extras, além de a maioria dos setores trabalhar por turnos. Essas formas de flexibilização se apresentam, de algum modo, como não sendo bem regulamentadas, esclarecidas ou praticadas no setor, dado o fato que nesta, assim como nas demais unidades, este é um dos principais motivos de processos trabalhistas, assim como o acúmulo de funções. Quanto à flexibilização externa ou terceirização de atividades, observa-se que nas unidades pesquisadas as mais comuns são: segurança, lavanderia, estacionamento e paisagismo. Segundo Arbach (2001) e Carvalho Neto (2001), esta prática é adotada na maioria das empresas do ramo de hospedagem no Brasil.

Observaram-se ações isoladas (C2) de promoção da qualidade de vida no trabalho, o que sugere que as mesmas sejam resultado de iniciativas do gestor da unidade, visto que não é política da rede. O que é comum é a realização de confraternizações em datas festivas, podendo ocorrer em algumas a eleição (pelas gerências) do funcionário destaque do mês; no entanto, esta prática não parece ser institucionalizada em todos os hotéis.

5.3.4 Considerações sobre as políticas de recursos humanos das redes estudadas:

A partir da descrição das políticas e práticas de recursos humanos adotadas, pode-se observar que as redes nacionais (B e C), apesar da grande diferença de ano de fundação (a rede B foi fundada em 1943 e a rede C, em 1999), apresentam muitas características em comum.

Em ambas, a área de recursos humanos era vista pela administração da rede até pouco tempo (menos de dois anos) como responsável apenas pela administração de pessoal, e assim não recebia apoio e investimento para planejar e pensar em ações que fossem além desta esfera, e que pudessem atender às demandas da maioria dos funcionários da rede. No entanto, considerando o relato das gerentes de RH, há atualmente maior preocupação com os funcionários, decorrente das mudanças na gestão dos negócios (expansão ou direcionamento de mercado).

Os processos nas redes B e C não se encontram estruturados e/ou padronizados, nem as políticas de RH atendem aos seus subsistemas. Salienta-se, portanto, a necessidade de viabilizar projetos que atendam de maneira eficaz às práticas de recrutamento e seleção, integração, treinamento, desenvolvimento de pessoal, remuneração, formas de avaliação e acompanhamento de desempenho, a fim de propiciar valor econômico às organizações e social aos envolvidos.

Atualmente, os setores de RH destas redes, que contam com equipes reduzidas, considerando o conjunto de atividades laborais a serem desenvolvidas, estão refletindo e estruturando formas de implementar os itens mencionados, considerando que alguns são essenciais e que foram os que possivelmente “motivaram” o olhar da diretoria para o setor (alta rotatividade decorrente de saídas por baixa remuneração e baixa qualificação de mão-de-obra (B)).

As primeiras ações estão sendo tomadas neste sentido. Entretanto, o setor requer conciliar os projetos com os objetivos e valores da rede, pois a política de salários adotada até hoje foi, em algum momento, decidida e a promoção de mudanças, neste momento, implica aumentar o investimento nesta área, o que demanda treinamento e desenvolvimento, se o desejo é realmente manter os funcionários na organização e buscar a qualidade por meio das pessoas, a exemplo do que tenta fazer a rede A.

Este movimento dos RH das redes é também uma forma de captar e manter a mão-de-obra qualificada disponível (não que esta seja a maioria, pois se restringe a poucas áreas),

que por ser muitas vezes jovem e recém formada (dada a enorme expansão dos cursos técnicos e faculdades de turismo e hotelaria no País), aceita uma remuneração baixa, por acreditar nas perspectivas de crescimento devido ao fato de se tratar de uma rede em expansão (C), com nome consolidado no mercado (B e C), especialmente no sul do país (C). No entanto, não tendo essas expectativas atendidas, os poucos jovens qualificados buscam oportunidades melhores e, assim, a organização arca com os custos de novos processos seletivos e adaptação do novo profissional aos padrões e valores culturais da rede.

A escassez de mão-de-obra qualificada, mencionada pelas três redes, vem sendo referida pela literatura e confirmada nesta pesquisa (ARBACHE, 2001, SAAB; DAEMON, 2001; BUTLER; JONES, 2003). Tal fato verifica-se especialmente nas áreas de governança, alimentos e bebidas (A&B) e mensageiros, ou em funções similares na recepção. A rotatividade nesses setores foi citada nas três redes, sendo que o principal fator que justifica esta informação, no discurso dos funcionários, está relacionado à baixa remuneração e, em relação aos hotéis, à baixa qualificação, segundo as entrevistas de desligamento. Ainda, verifica-se a não adequação à rotina do hotel (trabalho por turno e nos sábados, domingos e feriados).

Esses dados sugerem que os processos de recrutamento podem estar ocorrendo de maneira equivocada, ou que estas características não estão recebendo a devida atenção no processo seletivo. Além disso, pode-se supor que o perfil de trabalhador disponível no mercado é esse, para essas funções e para a remuneração oferecida.

Cabe também refletir se esse índice não poderia ser reduzido caso as redes, especialmente a B e a C, investissem mais em treinamento, capacitação e oferecessem mais benefícios aos seus funcionários, a exemplo da rede A, que já está consolidada no mercado nacional e internacional e se apresentou neste estudo (apesar de algumas limitações) como um exemplo de capacitação. O treinamento não ocorre na rede C, e na B, na unidade de São Paulo, apenas é oferecido para certos setores e em um ambiente externo à empresa, no sindicato dos trabalhadores. No entanto, deveria ser uma prática constante a reciclagem da aprendizagem e a valorização do profissional.

Com relação ainda à falta de mão-de-obra (no mercado ou mesmo o absentismo/licenças médicas) e à alta rotatividade, observa-se no caso da rede B e de uma unidade da rede A, que a maneira que estas encontraram de lidar com este ‘problema’ foi

contratando cooperativas de trabalho, uma forma de flexibilização do trabalho, e manter baixo o quadro de funcionários. Por outro lado, demonstra que é relativamente fácil substituir esses funcionários pouco qualificados. Esse fato deixa o questionamento do motivo por que estes hotéis não investem na capacitação do quadro funcional ou em formas de retenção destes, estudando melhor quem são os seus funcionários, suas demandas, para não precisar gastar tanto com a rotatividade de pessoal.

Diante disso, nota-se que os valores economizados com os salários provavelmente estão sendo gastos em parte nesses processos de recrutamento, seleção e, também, na insatisfação do hóspede com um mau serviço prestado por um colaborador sem treinamento adequado, que às vezes não é nem funcionário do hotel, podendo mostrar-se pouco comprometido com as políticas e valores de qualidade, já que encontra-se nesta organização para prestar um serviço eventual (terceirizado ou cooperativado), ou ainda por um funcionário que não se sente valorizado para continuar no trabalho e que não visualiza perspectivas de crescimento.

Políticas e práticas de RH existem para os hotéis da rede B localizados no Rio de Janeiro, onde fica o escritório central e onde todas as idéias são pensadas e “testadas”.. Nas outras unidades, como os gestores têm ou tinham autonomia, e estão distantes da administração, as práticas adotadas são distintas ou simplesmente não são aplicadas. O RH da rede B tem mais estrutura e pessoal que o da rede C, o que é resultado de todos esses anos de trabalho e, principalmente, porque chegou a ser a segunda maior rede hoteleira brasileira. A rede participou, inclusive, neste ano (2007), da seleção para o guia das 100 melhores empresas para se trabalhar, porém não passou para a segunda fase, tendo sido selecionados para responder ao questionário somente os funcionários do Rio de Janeiro, o que já seria uma amostra distorcida, pelo que se pode observar, já que a idéia de rede compreende que alguns padrões e práticas sejam únicos e comuns e, neste caso, o RH atende somente aos hotéis próprios e aspira poder implantar uma política semelhante para os funcionários dos hotéis que são somente associados.

Acredita-se que o maior questionamento que fica desta parte do trabalho é em que medida as políticas e práticas de recursos humanos da hotelaria, de modo geral, estão permitindo ao trabalhador se sentir satisfeito e seguro no seu trabalho, para realizá-lo com qualidade e buscar também a satisfação do hóspede. Ressalta-se, a partir disso, que tudo

começa no processo de recrutamento e que se o hotel ou a rede não têm definido o perfil do profissional, o que espera dele, além de ter formalizado as políticas salariais, as possíveis perspectivas de crescimento e a chance de diminuir a rotatividade, retendo os colaboradores, tende a não se concretizar.

É importante deixar claro aos candidatos ao emprego o que é trabalhar na hotelaria, que implica trabalhar aos sábados, domingos e feriados, por turnos, não receber horas- extras e sim tirar as horas em forma de folga – quando o hotel puder, pois quem decide é a ocupação e tudo depende do tipo de hotel em que se trabalha (negócios, lazer, *resort*, etc.). Essa clareza é benéfica tanto para a organização como para os funcionários estabelecendo um contrato psicológico, no qual o conjunto de expectativa das partes é exposto de modo a evitar frustrações futuras.

Os achados de pesquisa não se resumem ao recrutamento, vão mais além. Observou-se, por exemplo, que a rede A se mostra como um exemplo positivo de estrutura, existem diretrizes básicas, baseadas nos valores do grupo e que consideram o mínimo que um funcionário deva ter/receber para poder representá-la bem, mas levam em conta também as diferenças existentes conforme o tipo de mercado e segmento em que cada marca atua, o que é muito importante em se tratando de rede, de recursos humanos e de investimentos que serão financiados pelos recursos dos investidores de cada unidade (quando o hotel não for de propriedade da rede). Por fim, constata-se que diferenças regionais devem ser consideradas. No entanto, a rede deverá ter claro quais os seus valores e principalmente o papel que as pessoas têm no seu negócio, variável esta que se mostra essencial. Os investimentos em treinamento, benefícios e práticas que visem a melhorar a qualidade de vida no trabalho fazem com que o funcionário se sinta melhor no ambiente onde ele passa a maior parte do seu dia. Além disso, é uma forma de ter reconhecido seu valor por “abrir mão da sua vida pessoal” em alguns momentos, em prol do hotel, quando este oferece espaço para o desenvolvimento, além de reconhecer as potencialidades e possibilitar oportunidades de crescimento para seus funcionários.

5.4 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conforme o modelo do instrumento utilizado para a coleta de dados (Apêndices C e D), buscou-se analisar a avaliação dos funcionários das três redes pesquisadas no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, por meio de técnicas de estatística descritiva, como distribuição de frequência, média, mediana, mínimo e máximo, além de correlação não-paramétrico de Spearman e teste para comparação de médias de Kruskal-Wallis, buscando-se desta forma analisar as relações e correlações existentes entre os blocos (dimensões) conforme apresentado a seguir.

5.4.1 Respondentes em cargos de chefias

O questionário (Apêndice C) aplicado no grupo de chefias apresentava 64 questões de múltipla escolha buscando medir nove dimensões: compensação, comunicação, condições de trabalho, organização do trabalho, relações interpessoais no ambiente de trabalho, participação/autonomia, motivação, qualidade de vida e imagem da empresa.

Dentro do grupo de chefias das redes hoteleiras estudadas, fizeram parte desta amostra 42 profissionais, distribuídos em cada unidade conforme a Tabela 5.31 a seguir:

Tabela 5.31- Distribuição dos respondentes em cargo de chefia por unidade.

Unidades	Frequência	%
A1	2	4,76%
A2	4	9,52%
A3	8	19,05%
B1	5	11,90%
B2	3	7,14%
B3	4	9,52%
C1	4	9,52%
C2	4	9,52%
C3	4	9,52%
C4	4	9,52%
Total	42	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que as unidades A1, A2 e A3 fazem parte da rede de hotéis A, enquanto as unidades B1, B2 e B3 fazem parte da rede de hotéis B, e as unidades C1, C2, C3 e C4 fazem parte da rede de hotéis C. Dessa forma, 33,33% dos sujeitos são provenientes da rede de hotéis A, 28,57%, da rede de hotéis B e 38,10%, da rede de hotéis C.

O grau de satisfação dos funcionários foi avaliado de acordo com a escala de 5 pontos, onde “1” significa que o pesquisado discorda totalmente da afirmativa e expressa a sua total insatisfação em relação à dimensão avaliada. O grau “5”, por outro lado, demonstra a concordância total do pesquisado com a afirmativa, o que corresponde à sua plena satisfação em relação ao item abordado. Cada dimensão foi mensurada por meio de um número particular de quesitos do questionário, e, por tratar-se de uma escala aditiva, cada bloco de questões que compõem a dimensão gerou o escore que cada chefia atribuiu para cada uma das afirmativas e, conseqüentemente, para cada dimensão⁶², como pode ser visualizado no Quadro 5.15 a seguir:

Dimensão	N ° de questões	Total da dimensão
Compensação	8	40
Comunicação	7	35
Condições de Trabalho	8	40
Organização do Trabalho	12	60
Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	3	15
Participação / Autonomia	9	45
Motivação	3	15
Qualidade de vida	9	45
Imagem da Empresa	5	25
Total Qualidade de vida no trabalho	64	320

Quadro 5.15-Total de cada dimensão de qualidade de vida no trabalho avaliada no questionário aplicado para chefias.

Fonte: Dados da pesquisa

⁶² Valor da Dimensão: é calculado a partir do número de questões do bloco vezes cinco (valor máximo que pode ser atribuído como resposta pelo pesquisado a cada uma das questões que o compõem).

Em uma primeira análise dos dados agrupados das três redes, constatou-se que os resultados por unidades não se mostram significativos, dado o reduzido número de casos. Portanto, optou-se por apenas apresentar a tabela agrupando os dados das unidades das três redes, estando as dimensões por unidade detalhadas no Apêndice U, bem como tabela completa com os resultados da correlação de Spearman. Assim, serão analisados com mais profundidade os dados globais das três redes, comparando-se os resultados obtidos a partir da análise dos questionários com as políticas de recursos humanos que cada uma das redes pratica. Constatou-se que a opinião expressa pelos pesquisados nas entrevistas foi condizente com as respostas apresentadas no questionário, por este motivo as mesmas não serão analisadas em separado, sendo inserido apenas realizadas algumas considerações a respeito do tema ao longo da análise.

As estatísticas descritivas de cada quesito são apresentadas a seguir, assim como a análise dos resultados de cada dimensão. Dessa forma, a Tabela 5.32 apresenta os resultados de cada quesito da dimensão compensação. Na última linha da tabela, os resultados gerais da dimensão são exibidos⁶³.

Tabela 5.34 Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão compensação.

Questões / Rede	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.	4,57	5	4	5	4,33	5	3	5	4,06	4,5	2	5
Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.	4,71	5	3	5	4,25	4,5	3	5	4,31	5	3	5
Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.	2,79	2,5	1	5	3,33	3	1	5	2,25	2	1	4
Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado comparando ao dos demais gestores do hotel.	3,29	3	1	5	3,40	3	1	5	2,80	2	1	5
Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor no nível em que atuo.	2,64	2	1	5	3,25	3,5	1	5	2,60	2,5	1	5
O plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades.	4,07	4	2	5	3,92	3,5	3	5	3,44	3	2	5
As práticas de gestão de pessoas visam atender as necessidades da organização*.	1,36	1	1	3	2,33	2,5	1	4	2,67	2	1	4
As práticas de gestão visam atender as necessidades dos funcionários.	4,29	5	2	5	3,50	3,5	2	5	3,00	2	2	5
Valor máximo para dimensão Compensação: 40	27,71	27,5	19	34	28,50	27,5	21	36	25,89	27	18	33

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa.

⁶³ Por tratar-se de uma escala aditiva, o resultado da dimensão é obtido pela soma dos escores das questões que compõem a dimensão.

Observa-se que a questão *“utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo”* apresenta a melhor avaliação média nas redes A e C, com satisfação plena na rede A, onde mais de 50% dos respondentes concordaram plenamente com a afirmação. Na rede B, a maior avaliação média encontra-se no quesito *“o conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências”*, o qual também foi muito bem avaliado mostrando concordância da maior parte dos respondentes das redes A e C. Esses resultados indicam que práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas redes, no que se refere a recrutamento e seleção de pessoal para cargos de chefia, está sendo realizada de maneira satisfatória, dada a concordância da maioria dos respondentes com as afirmações. Recorda-se, também, que os pesquisados que expressaram satisfação com esses quesitos têm, em sua maior parte, curso superior, especialmente nas redes A e C, onde este é colocado como um dos requisitos para ocupação do cargo e por ser a faculdade cursada, na maioria das vezes, Hotelaria ou Turismo os mesmos devem utilizar os conhecimentos adquiridos e, em consequência, a satisfação no que se refere a estes quesitos. Em todas as questões relativas a recrutamento de pessoal, a rede A se destaca, o que vai ao encontro do referido por Saab e Daemon (2001) quando observam que as redes internacionais apresentam gestores com ótima qualificação e seleção cuidadosa do quadro de pessoal. Portanto, apesar da inexistência de políticas de recursos humanos definidas e estruturadas nas redes B e C, os respondentes estão satisfeitos com suas atribuições.

Esses resultados, no entanto, são diferentes dos encontrados por Silva e Tolfo (1999) em pesquisa com gerentes de hotéis de Florianópolis, onde estes expressaram que tinham dificuldade de aplicar os seus conhecimentos e aptidões no trabalho, em decorrência principalmente do serviço oferecido pelo hotel, o que, no entanto, não é especificado no trabalho e pode ser um dos fatores que diferenciam as chefias dos hotéis pesquisados.

Em relação à menor avaliação média na dimensão compensação, ou a questão em que as chefias demonstraram maior índice de insatisfação, estão os quesitos *“meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades”* e *“os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor no nível em que atuo”*, os quais apresentam menor média nas três redes, especialmente nas A e C, onde mais de 50% dos pesquisados responderam que discordam total ou parcialmente da afirmativa, sendo a rede B a que apresentou melhor resultado nesta questão. Sabe-se da dificuldade em avaliar como os empregados percebem a sua remuneração, pois, seja qual for o setor, sempre há insatisfação

com a remuneração, especialmente considerando ser este um setor onde a literatura (ARBACHE, 2001; SAAB, DAEMON, 2001; PETROCCHI, 2002) aponta como sendo o de menores salários na área de turismo. No entanto, esperava-se que esta insatisfação não fosse tão expressiva entre os profissionais que ocupavam cargos de chefia, tendo em vista as responsabilidades do cargo, as qualificações exigidas e por ser, na maioria das redes, considerado um cargo de confiança.

Na rede C, onde a insatisfação é maior com relação à adequação do salário às atribuições, nenhum dos pesquisados respondeu que concordava totalmente com a afirmativa, o que remete à política de recursos humanos da rede em que a insatisfação com a remuneração é apontada também como o maior motivo de pedidos de demissão de funcionários. Todavia, essa não é uma exclusividade da rede C, sendo a insatisfação com a remuneração apontada como uma das maiores razões de desligamentos nos hotéis. Chama a atenção na rede A (internacional) a média com relação à equidade externa, onde mais de 50% dos pesquisados referem que os salários praticados são diferentes dos praticados pelo setor, o que leva a crer, com base nas respostas anteriores, que os salários estão abaixo dos que são pagos pelo mercado para o cargo. Nesse sentido, pode-se inferir que o que leva os profissionais a permanecerem nesta rede - como mencionou a gerente de recursos humanos - são a possibilidade de crescimento e o prestígio relacionado à marca.

Com relação ao quesito “*o plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades*”, os respondentes das três redes apresentam avaliação semelhante, porém destas, as redes C e B são as que apresentam as menores médias, o que parece bastante lógico já que são as que oferecem a menor gama de benefícios, os quais em geral são: vale-alimentação ou alimentação no refeitório, assistência médica, assistência odontológica (opcional-pago), seguro pessoal em grupo e estacionamento; porém, esses benefícios não são os mesmos para todas as unidades, o que pode explicar o maior descontentamento em alguns casos. Ressalta-se que a rede A oferece aos funcionários, em geral, além dos benefícios listados acima, subsídio à educação, participação nos lucros, plano de aposentadoria privada (opcional-pago), auxílio-funerário e auxílio-farmácia em 50% do valor da receita.

Destaca-se, ainda, que o quesito “*as práticas de gestão visam atender as necessidades dos funcionários*” apresenta mais de 50% das respostas com avaliação maior que 4 apenas na rede A. Enquanto em “*as práticas de gestão de pessoas visam atender as necessidades da*

*organização**” a média é de 1,36, o que demonstra que na rede A os pesquisados acreditam que as práticas de gestão de pessoas visam também a atender aos objetivos da organização, enquanto nas redes B e C esta média é maior, sugerindo que os pesquisados pensam que estas práticas sejam menos voltadas aos objetivos da organização e mais aos interesses dos funcionários. No entanto, as médias apresentadas, especialmente pelos respondentes da rede C, na questão posterior, “*as práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários*”, indicam que a maior parte deles discorda parcialmente do quesito. Esses resultados podem estar relacionados à situação em que se encontram as áreas de recursos humanos dessas duas redes e à indefinição e inexistência de políticas claras de gestão de pessoas para serem adotadas nas unidades, o que está se refletindo na manifestação dos gestores sobre a importância e objetivo destas áreas na organização. A importância dos funcionários para a organização passa a ser questionada no momento em que as práticas de gestão não estão voltadas a atender as necessidades destes, especialmente quando se está trabalhando com salários considerados não compatíveis com a função e, especialmente, diferentes daqueles pagos pelas outras empresas do mesmo setor.

Pode-se concluir que na dimensão compensação as chefias das três redes se mostraram, de maneira geral, parcialmente satisfeitas, sendo as da rede B as que apresentaram médias mais altas na dimensão (28,50), o que se deve especialmente à percepção com relação à equidade salarial interna e externa, que, como apresentado acima, foi a mais elevada entre as três redes.

Na dimensão comunicação (Tabela 5.35), há uma média geral de concordância bem superior por parte dos pesquisados da rede A, alcançando quase os 100% (35). Os respondentes desta rede em sua maioria (mais de 50%) atribuíram aos quesitos valores maiores ou iguais a quatro(4), o que indica uma grande concordância e satisfação nos quesitos avaliados. Por outro lado, a rede C apresenta menor pontuação média neste quesito, tendo mais de 50% das médias menores ou iguais a 3, com exceção do quesito “*recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições*”, no qual apresenta a média mais elevada. Observa-se que na rede C a questão “*a missão, visão e valores do hotel são conhecidos por todos na empresa*” é uma das que apresentaram menores médias, acompanhada de “*a missão, visão e valores do hotel são praticados por todos na empresa*”, que também teve os piores escores nas redes A e B. Na rede C, essas duas questões demonstram um fato importante apontado na entrevista com o gerente de recursos humanos, que é o de não haver um padrão

para comunicar aos empregados sobre as diretrizes e políticas da rede e nem como estas são integradas à organização, o que pode estar se refletindo na opinião expressa pelas chefias quanto a esses quesitos.

Tabela 5.35 - Avaliação dos respondente em cargo de chefia respondentes das redes A, B e C para a dimensão comunicação.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (murais, e-mail etc.) são eficientes e atendem as necessidades da minha função.	4,71	5	4	5	3,73	3	2	5	3,50	3	1	5
Recebo todas as informações sobre assuntos importantes para a minha função de forma rápida e clara.	4,57	5	2	5	3,75	4	1	5	3,44	3,5	2	5
A Missão, Visão e Valores do hotel são conhecidos por todos na empresa	4,57	5	3	5	3,42	3,5	2	5	2,25	2	1	4
A Missão, Visão e Valores do hotel são praticados por todos na empresa.	3,86	4	2	5	3,42	4	2	5	2,13	2	1	4
Conheço os objetivos da empresa.	5,00	5	5	5	3,92	4	2	5	3,38	3,5	1	5
Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.	4,79	5	4	5	4,25	5	3	5	3,43	3	2	5
Recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições.	4,50	4,5	4	5	3,83	3,5	2	5	4,31	5	3	5
Valor máximo para dimensão Comunicação: 35	32,00	32	25	35	26,45	26	15	35	22,57	22,5	15	33

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo na rede A, onde as formas de comunicação são consideradas eficientes, elas não conseguem expressar ou tornar claros os objetivos e a missão da organização, de modo que estes passem a ser praticados por todos no hotel, o que, na verdade, expressa algo que vai além da comunicação, pois para que todos pratiquem a missão e os valores, além de conhecê-los (divulgação, comunicação), precisam ser praticados por todos os níveis e frequentemente afirmados (treinamentos), como a seguir será comentado.

Os pesquisados da rede B, de modo geral, se mostram parcialmente satisfeitos com a dimensão comunicação, sendo o quesito com menor média o relacionado à eficiência dos meios de comunicação utilizados pela empresa, o que sugere a revisão de alguns processos e formas de comunicação utilizados, de modo que passem a atender às necessidades das chefias. O alto grau de satisfação com relação à clareza e comunicação interna observado na rede A aparece, entre os itens identificados por Tolfo e Piccinini (2001), como sendo um dos mais representativos entre as práticas adotadas pelas melhores empresas para se trabalhar, além de ser apontado pelas autoras como um dos fatores que deve ser analisado quando se deseja verificar a qualidade de vida no trabalho.

Tabela 5.36 - Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão condições de trabalho.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho	2,93	3	1	5	3,33	3,5	1	5	2,81	2	1	5
O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	5,00	5	5	5	4,33	5	3	5	3,75	4	1	5
A organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.	4,71	5	4	5	4,08	4,5	2	5	3,07	3	1	5
Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.	4,50	5	3	5	3,92	4	2	5	3,07	3	1	5
Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	4,36	5	2	5	3,75	4	1	5	3,75	4	2	5
O hotel se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.	4,79	5	4	5	3,91	4	2	5	3,81	4	1	5
Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.	4,36	5	3	5	3,42	3,5	1	5	3,81	4	2	5
Conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.	4,79	5	4	5	4,00	4	3	5	4,38	5	3	5
Valor máximo para dimensão Condições de Trabalho: 40	35,43	35	33	39	31,55	34	20	40	28,86	26,5	18	39

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

A rede de hotéis A apresenta melhores resultados entre as três redes quanto às condições de trabalho, segundo as chefias pesquisadas (Tabela 5.36), com exceção do quesito “*minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho*”, ao qual mais de 50% dos respondentes atribuíram escores menores ou iguais a três, o que sugere a insatisfação quanto à sobrecarga de trabalho. No entanto, em todos os outros quesitos a grande maioria atribuiu escores superiores a 4 para as questões de condições de trabalho, especialmente em “*o hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados*”, onde todos concordaram totalmente com a afirmativa, o que é surpreendente e muito importante, dado que a oportunidade de crescimento na carreira é ressaltada por diversos autores (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 1998; TOLFO; PICCININI, 2001; FERREIRA, 2006) como essencial para satisfação do funcionário e conseqüente QVT. Nesse sentido, destacam-se todas as ações que são realizadas pela rede A que visam a promover a mobilidade interna de funcionários de todos os níveis, bem como o plano de formação existente para orientação das ações de treinamento a serem desenvolvidas que, possivelmente, seja responsável pelo índice satisfatório de avaliação do investimento em treinamento.

A mesma sobrecarga de trabalho das chefias da rede A pode ser observada nas redes B e C, onde o quesito foi o que a apresentou a menor média na dimensão condições de trabalho. Esses dados vão ao encontro dos referidos por Silva e Tolfo (1999, p.13), que apontam que entre os fatores de insatisfação dos gestores está a carga de trabalho puxada e irregular, e a consideram como uma característica da atividade. Cabe lembrar as considerações quanto às políticas de recursos humanos das redes, onde entre os motivos da saída de funcionários estava a não adaptação à “rotina da hotelaria”, que se traduz em trabalhar em finais de semana, feriados, em turnos. Isso remete à realidade de algumas chefias que, por atuarem em setores operacionais, têm de estender seus horários e trabalhar além do previsto.

Nas redes B e C, existem discrepâncias consideráveis no que se refere ao investimento em treinamento e à percepção dos pesquisados de quanto estas atividades facilitam a execução de suas tarefas. As notas mínimas atribuídas a estes quesitos na rede B vão do discordo parcialmente ao concordo totalmente, sugerindo que alguns pesquisados recebam treinamento e tenham incentivos para realização de cursos ou outras formas de capacitação e outros não, da mesma forma que ocorreu com a questão se “*os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas*”, cuja média de satisfação é menor. Na rede C, a situação é mais crítica, com as médias gerais de satisfação para os dois quesitos relacionados a treinamentos não superiores a 3,10, e com mais de 50% dos pesquisados respondendo que discordam total ou parcialmente dessas afirmativas.

Estas respostas refletem em parte o que foi apontado na análise das políticas de recursos humanos das redes e também os achados de Silva e Tolfo (1999), a respeito da ausência de incentivo e falta de clareza nas políticas de treinamento. Retornando às práticas das redes analisadas, é importante lembrar que a rede C não oferece treinamento que guie suas ações nesse sentido e tampouco programas formais de treinamento ou desenvolvimento, mas estava iniciando a implantação do primeiro programa de treinamento e desenvolvimento em nível gerencial. Na rede B, no entanto, foi relatado o treinamento em nível operacional e gerencial, apesar de a rede não apresentar uma política (diretriz) definindo exatamente como estes devem ocorrer, somente a indicação de que devem ser organizados pelo RH de cada unidade. No entanto, os treinamentos relatados pela gerente de RH da rede B não estão abrangendo todas as chefias, ou pelo menos não estão sendo identificados por elas. Portanto, é importante que a rede repense suas ações, como a gerente relatou já estar fazendo, para que

possa adequar-se às necessidades de suas chefias e melhor orientar os responsáveis pelas áreas de recursos humanos das unidades em como conduzir suas atividades.

No que se refere à preocupação com segurança no trabalho, em todas as redes as chefias, de maneira geral, concordam que o hotel se preocupa com a segurança do trabalhador. Nota-se, todavia, que no quesito “*existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho*” o grau de satisfação é baixo nas três redes, especialmente nas B e C, constatando-se que na B pelo menos uma chefia discordou totalmente da afirmação, o que sugere que estejam faltando equipamentos e materiais de trabalho e/ou que alguns destes não estejam atendendo adequadamente as funções do setor por estarem obsoletos ou sem condições de uso.

Em geral, as redes B e C apresentam médias menores que as da rede A em todos os quesitos. Nota-se, porém, que a rede B apresenta médias ainda superiores às encontradas na C em quase todos os quesitos, com exceção do quesito “*conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais*”, no qual o maior escore da dimensão foi observado na rede C. Pode-se concluir que, no geral, os pesquisados da rede A estavam satisfeitos com a dimensão condições de trabalho, com exceção apenas do primeiro quesito, enquanto as chefias das redes B e C estavam parcialmente satisfeitas, sendo os quesitos relacionados a treinamento e carga de trabalho os de maior insatisfação entre os pesquisados.

Estas conclusões estão de acordo com as de Silva e Tolfo (1999) de que as condições de trabalho, de modo geral, se mostraram positivas para a QVT.

Analisando-se a Tabela 5.37, nota-se que para mais de 50% dos respondentes das três redes o quesito “*minha carga horária de trabalho é adequada, para a realização das atividades relativas à função que desempenho*” teve avaliação insatisfatória, especialmente na rede C, o que demonstra a coerência nas respostas do grupo quando apresentaram insatisfação no quesito “*minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho*”, que esta intimamente relacionada com as condições de trabalho.

Tabela 5.37 - Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão organização do trabalho.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha carga horária de trabalho é adequada, para a realização das atividades relativas à função que desempenho.	3,93	4,5	2	5	3,75	3,5	1	5	3,19	3	1	5
Os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados.	4,29	4	3	5	3,55	4	2	5	3,19	3	1	5
Os processos de trabalho estão estruturados de forma satisfatória	4,21	4	3	5	3,27	3	1	5	3,44	3	2	5
A forma como estão organizados os processos de trabalho facilitam a realização do meu trabalho.	4,21	4	3	5	3,58	3,5	1	5	3,44	3	1	5
A forma como estão organizados os processos facilitam a realização do trabalho dos funcionários.	4,36	4,5	3	5	3,50	3,5	2	5	3,44	3	2	5
Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.	4,93	5	4	5	4,08	4,5	3	5	4,25	5	3	5
No meu cargo, muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.*	1,36	1	1	4	2,33	2	1	5	2,13	2	1	5
Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor	3,64	3,5	1	5	2,75	2	1	5	3,25	3,5	1	5
É comum a presença de estudantes em estágio no meu setor.*	2,00	1,5	1	5	2,83	3	1	5	2,87	3	1	5
No meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas.*	1,79	1	1	5	3,58	4	1	5	1,29	1	1	3
Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	4,57	5	3	5	4,09	4	2	5	4,00	4	2	5
Existe favoritismo na organização.*	4,21	5	1	5	3,78	4	1	5	3,71	4	1	5
Valor máximo para dimensão Organização do Trabalho: 60	39,29	39	28	47	39,11	39	32	46	36,09	34	26	46

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, observa-se também que especialmente os pesquisados da rede A concordaram, em sua maior parte, com os quesitos “*tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.**” e “*no meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas.**”, o que também pode estar influenciando na percepção que estes respondentes têm quanto à carga horária de trabalho, haja vista que precisam realizar outras atividades além das normais e é provável que lhes falte tempo para cumprir sua rotina de atividades. A maioria das chefias da rede A e C tem suas horas-extras compensadas por meio do banco de horas, o que não foi considerado um fator positivo para a qualidade de vida no trabalho, tendo em vista os relatos de excesso de horas-extras realizadas que não são pagas, e também pelos processos trabalhistas sofridos pelas redes em decorrência dessas práticas, além de outras formas de flexibilização, fazendo com que este quesito, juntamente com “*ter que o exercer diferentes funções [..]*”, “*existe*

favoritismo na organização” e “*é comum a presença de estudantes em estágio no meu setor*”, tivesse os seus valores invertidos para fins de cálculo de indicador de QVT.

A rede B é onde se encontram menos respondentes que utilizam o banco de horas para compensação de horas-extras, o que é positivo se for considerado que esses profissionais recebem por essas horas trabalhadas a mais. Contudo percebeu-se ao longo do trabalho que, muitas vezes, os profissionais em cargos de chefia não têm as horas-extras trabalhadas computadas no banco de horas, nem pagas, pois exercem ‘cargos de confiança’ e dispõem de flexibilidade de horários e tecnicamente deveriam receber mais por esta função.

Estas formas de flexibilização para os cargos de chefia expressas acima demonstram bem o referido por Piccinini, Oliveira e Rübenich (2005, p.12) de que estas “formas flexíveis de trabalho embora legais e formais [...] em alguns casos, aumentam a carga de trabalho, levam à precarização do trabalho e à redução da qualidade de vida do trabalhador”. Nessa dimensão, nota-se que os quesitos estão intimamente relacionados, pois além do banco de horas e da carga de trabalho apontados anteriormente, em todas as redes as chefias manifestaram relativa insatisfação com o quesito “*há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor*”, o que pode ser uma das ‘fontes’ da sobrecarga de trabalho relatada por eles.

Salienta-se, ainda, que por se tratar de redes hoteleiras, é surpreendente as respostas relativas à padronização e à estruturação dos processos de trabalho. A rede A é a que apresenta a melhor média geral, mas indica que os pesquisados não percebem que “*os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados*”, por mais que esta rede tenha se apresentado na pesquisa como a mais padronizada e normatizada das três, onde todas as unidades e marcas apresentam diretrizes claras e padrões a serem seguidos, tanto para infra-estrutura quanto para serviços e treinamentos. Nas redes B e C, a insatisfação, ou a discordância, com a existência desses padrões é ainda maior, chegando, em alguns casos, a ser total, o que além de dificultar a supervisão e o ensinar como realizar as atividades, prejudica a imagem da rede como marca para seus clientes, que esperam encontrar serviços semelhantes nos hotéis da rede da mesma marca em que se hospedam. A forma como estão estruturados e organizados os processos foi avaliada de satisfatoriamente na rede A e de maneira menos positiva nas redes B e C, onde mais de 50% dos pesquisados discordam total ou parcialmente das afirmativas.

De maneira geral, as chefias das três redes concordam que “*todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa*”, no entanto, nas redes B e C metade das chefias discordou apenas parcialmente ou concordou com a afirmação “*existe favoritismo na organização*”, o que fez com que a média geral deste quesito nas duas redes aparecesse menor, visto que a não-existência de favoritismo, que seria positivo para a QVT, seria 5 na escala.

A dimensão organização do trabalho apresentou baixo grau de satisfação dos pesquisados de todas as redes, com a rede A com média geral levemente superior às demais redes, demonstrando as dificuldades enfrentadas pelos profissionais no dia-a-dia do exercício de sua profissão, onde contam com quadro reduzido de pessoal e a não-padronização de processos e procedimentos, que muitas vezes são essenciais, e, por outro lado, a normatização de outros sem a real avaliação de como dada tarefa/norma se aplica na prática, dificultando o trabalho tanto de chefias quanto de subordinados. Resultados semelhantes foram relatados por Paiva, Ésther e Pires (2004) quando analisaram a função gerencial na hotelaria de Minas Gerais, como também o já referido estudo de Silva e Tolfo (1999) e o de Magalhães (2006) que teve como objeto de pesquisa as camareiras de um hotel de luxo de Brasília, os quais corroboram os resultados encontrados.

Tabela 5.38 - Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha chefia imediata ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.	4,71	5	3	5	4,17	5	2	5	3,94	4	3	5
Tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	4,93	5	4	5	4,50	5	3	5	4,81	5	3	5
Tenho um bom relacionamento com os outros funcionários da organização	4,93	5	4	5	4,33	5	3	5	4,63	5	3	5
Valor máximo para dimensão Relações Interpessoais no ambiente de trabalho: 15	14,57	15	13	15	13,00	14,5	9	15	13,38	13,5	9	15

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

Em geral, as redes apresentam características similares na dimensão relações interpessoais no ambiente de trabalho, estando com mais de 50% dos pesquisados plenamente satisfeitos, apresentando, portanto, em sua grande maioria, escores superiores a 4. O destaque novamente é da rede A, que apresentou a maior média em todas as questões, seguida da rede C, que só teve média inferior à B no quesito que se refere ao relacionamento com a chefia

imediate. Sabe-se que as relações interpessoais são de extrema importância para a qualidade de vida no trabalho, pois expressam as formas de integração social do indivíduo na organização, especialmente em um setor como o hoteleiro, onde a atividade é caracterizada por trabalhar-se também nos dias em que outros estão de folga ou férias, inclusive as chefias. Nesse sentido, diversos estudos, como os realizados por Silva e Tolfo (1999), Gueiros e Oliveira (2002), Oliveira e Gueiros (2004), Ayres, Silva e Souto-Maior,(2004) entre outros, bem como a literatura já referida anteriormente, apresentam as relações interpessoais e a conseqüente integração social como uma das bases para a qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, as confraternizações que são realizadas na maioria das unidades pesquisadas, bem como outras ações que visam à integração dos funcionários, mostram que de alguma forma podem estar gerando bons resultados, o que, no entanto, não é necessariamente uma conseqüência dessas ações, mas sim do estilo de gestão e das práticas adotadas na rede que permitem que bons relacionamentos se desenvolvam e essas atividades sejam realizadas.

Cabe ressaltar, aqui, que a grande maioria dos pesquisados, quando foi feita a pergunta *“o que é qualidade de vida no trabalho para você?”*, respondeu que era ter um bom relacionamento com colegas e um bom ambiente de trabalho, o que se entende que resume bem a importância assumida por esta dimensão na percepção dos pesquisados sobre o QVT.

Tabela 5.39 - Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão participação e autonomia.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Tenho oportunidade de avaliar os resultados e processos das atividades que desenvolvo.	4,86	5	4	5	4,17	4,5	3	5	3,75	3,5	1	5
Sinto-me à vontade para discordar da minha chefia imediata.	4,43	5	2	5	4,17	4,5	3	5	4,00	4	3	5
Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião de sua equipe	4,64	5	4	5	3,92	5	1	5	3,87	4	2	5
Meu supervisor costuma dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.	4,93	5	4	5	4,18	5	2	5	3,93	4	2	5
Os meus superiores apontam os meus erros de maneira clara e objetiva	4,79	5	4	5	4,00	4	2	5	4,20	5	2	5
Acredito que sejam de minha responsabilidade dos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	5,00	5	5	5	4,33	5	3	5	4,31	5	3	5
A atividade que desenvolvo é importante para que o hotel atinja seus objetivos	4,86	5	4	5	4,45	5	3	5	4,56	5	3	5
Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.	3,79	4	2	5	3,08	3,5	1	4	3,25	4	1	5
Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	4,36	5	1	5	3,42	3,5	1	5	3,81	4	2	5
Valor máximo para dimensão Participação / Autonomia: 45	41,64	41,5	34	45	35,90	39,5	20	43	35,71	38	22	44

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as questões relativas à participação/autonomia (Tabela 5.39), observa-se novamente que a rede A apresenta maiores média entre as três redes para todos os quesitos. Destaca-se a afirmação “*acredito que sejam de minha responsabilidade os resultados, o bom desempenho e a qualidade do trabalho que executo*”, que obteve 100% de respostas 5 (concordo totalmente) na rede A, e que nas redes B e C também apresentou média considerada elevada com relação aos demais quesitos. Por outro lado, o quesito “*geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho*” foi o único que recebeu entre as respostas um discordo totalmente (1) na rede A, ocorrendo o mesmo na rede B, onde a média foi inclusive menor que a da rede C para a questão. Existe certa contradição entre essas duas respostas, em especial nas redes B e C, onde a maioria das chefias acredita que é responsável pelos resultados e pela qualidade do trabalho que executa e, no entanto, não tem autonomia suficiente para decidir sobre assuntos que afetam diretamente o seu trabalho. Esta contradição vem da premissa de que se o gestor é responsável pelo setor e seus funcionários, pressupõem-se que exista certa autonomia para gerenciar aquilo sobre o qual se tem responsabilidade, o que não parece ser a realidade nestes casos. Essa autonomia concedida

às chefias lembra o referido por Tremblay (1997) de que a autonomia delegada aos trabalhadores de escritório para realizar as suas tarefas rotineiras se resume a uma pseudo-autonomia. Contudo, a autonomia é apontada como um dos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, visto que é por meio dela que os trabalhadores encontram formas de criar, de adaptar e melhorar o meio onde o trabalho é realizado, reduzindo o impacto e os possíveis danos que podem ser decorrentes das condições trabalho e da forma como este está organizado (RODRIGUES, 1998; MENDES 1988b, LACAZ, 2000).

Além desses, o quesito “*os funcionários freqüentemente são chamados a participar na solução de problemas e de decisões da empresa*” também foi o que apresentou a menor média nas três redes, sendo as chefias da rede B aquelas que se mostraram mais insatisfeitas quanto a este quesito, o que, no entanto, não ficou tão distante da média observada na rede C. Pode-se notar aqui, mais uma vez, a semelhança entre as duas redes, que apesar de serem tão distintas no que se refere à estrutura física, número de hotéis e tempo de atuação, mostram-se muito semelhantes nas práticas de gestão, em que a administração é bastante centralizada e os funcionários, mesmo aqueles em cargos de chefia, têm pouco espaço para se expressar.

De maneira geral, os pesquisados das três redes estão satisfeitos com relação aos superiores, mostrando-se “*à vontade para discordar da chefia imediata*”, com o retorno recebido sobre as atividades desenvolvidas, e também com o quesito “*os meus superiores apontam os meus erros de maneira clara e objetiva*”. Todavia, percebe-se que especialmente as chefias da rede C se mostram insatisfeitas no que se refere ao retorno sobre seu desempenho no trabalho e também com relação ao quesito “*minha chefia imediata ouve e respeita a opinião de sua equipe*”, o qual também é fonte de insatisfação para boa parte dos respondentes da rede B.

A rede C, por sua vez, apresentou médias ainda mais baixas no quesito “*tenho oportunidade de avaliar os resultados e processos das atividades que desenvolvo*”, o que demonstra claramente que não existe qualquer forma de avaliação formal ou informal que seja realizada pela rede e que vise a dar retorno para as chefias sobre o seu desempenho no trabalho e permita também a estas avaliar a forma como está desenvolvendo suas atividades. O fato de não serem realizadas avaliações de desempenho na rede havia sido referido nas políticas de recursos humanos; no entanto, não existir um instrumento de avaliação institucionalizado não impede que os gestores responsáveis pelas unidades ou do corporativo

responsável por aquelas chefias, que os orientem e dêem retorno sobre o trabalho realizado, da mesma forma que cobram pelos resultados e qualidade de serviço prestado pela equipe de cada um. Os quesitos que fazem parte desta dimensão aparecem em outras pesquisas (GUEIROS; OLIVEIRA, 2002; PAIVA; ÉSTHER; PIRES, 2004) realizadas no setor entre aqueles que geram menor satisfação, o que não foi diferente neste caso, em que algumas questões foram fonte de insatisfação especialmente nas redes B e C. Diferentemente das demais, na pesquisa realizada por Silva e Tolfo (1999) os pesquisados estavam satisfeitos por possuir autonomia e controle no desempenho de suas atividades.

Tabela 5.40 - Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão motivação.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha atuação e dedicação ao o trabalho são reconhecidas pela organização.	4,14	4	3	5	3,92	4	2	5	3,56	4	1	5
Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.	4,50	5	3	5	3,67	3,5	2	5	3,44	3,5	1	5
O meu trabalho é importante para minha realização pessoal.	4,86	5	3	5	4,42	5	2	5	4,44	5	3	5
Valor máximo para dimensão Motivação: 15	13,50	14	11	15	12,00	13	6	15	11,44	11,5	6	15

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

As médias gerais da rede C com relação à motivação são as menores nas três redes. Observa-se, também, que tanto na rede C quanto na B cerca de 50% dos pesquisados se mostram inseguros quanto ao seu futuro na organização. Por outro lado, o trabalho tem um papel relevante para a realização pessoal dos pesquisados das três redes, o que indica que esta insegurança nas redes B e C deve ser fonte de insatisfação e sofrimento para os respondentes. Nesse sentido, no quesito referente à “*minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas pela organização*”, observa-se que, apesar de mais da metade dos respondentes das três redes ter escore 4, nas redes B e C 50 % dos pesquisados apresentaram como escores mínimos 2 e 1, respectivamente, o que demonstra a insatisfação com a falta de reconhecimento por seu trabalho e dedicação. Com relação a isto, Ferreira (2006) refere que, sob a ótica do trabalhador, o QVT passa também pelo reconhecimento institucional e coletivo, Walton (apud RODRIGUES, 1998) e Werther e Davis (1983) mencionam também a importância da segurança de emprego para a qualidade de vida no trabalho. Os pesquisados da rede A expressaram satisfação com relação a todos os quesitos avaliados, verificando-se a média mais baixa apenas no item “*minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas pela organização*” e que, mesmo assim, se mostra superior à das demais redes.

Tabela 5.41 - Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão qualidade de vida.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
A organização busca atender as minhas necessidades individuais.	3,86	4	1	5	4,00	4	3	5	2,94	3,5	1	5
Há um equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional	3,43	3	1	5	3,58	4	1	5	3,19	3	1	5
Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atividades.	4,50	5	3	5	4,50	5	3	5	3,94	4	2	5
Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	4,64	5	3	5	4,25	5	3	5	3,38	3,5	1	5
O trabalho que realizo exerce influencia positiva na minha vida pessoal.	4,21	4,5	1	5	4,00	5	1	5	3,69	3	2	5
Tenho tempo para o lazer.	3,57	3,5	1	5	3,33	3	1	5	3,00	3	1	5
Em meu tempo livre dedico-me ao lazer.	3,07	3	1	5	3,33	3	1	5	3,44	3	1	5
Pratico atividades esportivas com regularidade.	2,57	2	1	5	2,33	2	1	5	2,25	2	1	5
Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo .	4,43	5	2	5	4,25	5	2	5	3,94	4	2	5
Valor máximo para dimensão Qualidade de vida: 45	34,29	33,5	25	42	33,58	33	21	45	29,75	26,5	19	44

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão qualidade de vida, observa-se que todas as redes apresentaram médias gerais mais baixas de satisfação com relação aos quesitos, o que por si só já é um dado preocupante em se tratando esta da dimensão qualidade de vida. Nota-se que, entre as redes, a A é a que ainda apresenta as maiores médias na dimensão, as quais, contudo, não são superiores a 76% do total.

Entre os quesitos que apresentaram menor média, estão aqueles relacionados ao tempo para o lazer, a dedicação ao lazer e a prática de atividades esportivas, para os quais verifica-se que a maior parte dos pesquisados se dedica muito pouco, tendo pouco tempo para o lazer e, principalmente, raramente praticando algum tipo de atividade esportiva. No entanto, como pode ser observado na Tabela 5.41, nestas questões as respostas variaram de 1 a 5, tendo no caso dos quesitos relacionados ao lazer 50 % dos casos com escores entre 3 e 5, e no quesito relacionado à prática de atividade esportiva, a média é menor ainda, com 50% dos casos entre 1 e 2, o que significa a discordância total ou parcial com o quesito.

A média de concordância no quesito “há um equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional” é baixa nas três redes, indicando a insatisfação dos pesquisados, o que é plausível considerando as dimensões anteriores analisadas e a importância que o trabalho tem

para a maior parte dos pesquisados, não permitindo que tenha disposição para realizar outras atividades após o trabalho.

Mostram-se relevantes, aqui, as ações voltadas ao desenvolvimento pessoal e à busca da qualidade de vida no trabalho por meio, principalmente, do respeito ao tempo de não trabalho das chefias e dos horários de trabalho. A grande maioria sente-se realizado com seu trabalho e vê nele oportunidades de desenvolvimento, contudo nem sempre o trabalho é fonte de satisfação e resulta em benefícios e melhor qualidade de vida para as chefias. Isso é recorrente e já foi observada como estando relacionada à atividade hoteleira (SILVA; TOLFO, 1999; GUEIROS; OLIVEIRA, 2002; NUNES, 2003; AYRES; SILVA; SOUTO – MAIOR, 2004).

As redes que apresentaram as chefias mais satisfeitas ou que melhor conseguem equilibrar a sua vida pessoal e profissional são justamente aquelas onde se observa que são desenvolvidas mais ações que visavam à qualidade de vida do funcionário. Na rede A especialmente este é um objetivo delimitado e para o qual os gestores demonstraram ter ações claras a serem desenvolvidas, enquanto a rede B não apresenta políticas que busquem orientar para estas práticas, ficando restrita à iniciativa dos gestores ou no caso de uma das unidades à proximidade com o RH sede que facilita o desenvolvimento destas ações.

Tabela 5.42- Avaliação dos respondentes em cargo de chefia das redes A, B e C para a dimensão imagem da empresa.

Questões / Rede hoteleira	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.	5,00	5	5	5	4,08	5	2	5	4,67	5	3	5
A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade.	4,71	5	3	5	3,83	4,5	1	5	4,50	5	3	5
O hotel é empresa socialmente responsável	4,93	5	4	5	3,92	3,5	3	5	3,75	4	1	5
Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da empresa.	5,00	5	5	5	3,64	3	2	5	3,88	4	1	5
A empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua.	4,57	5	3	5	3,67	4,5	1	5	3,71	4	1	5
Valor máximo para dimensão Imagem da Empresa: 25	24,21	24,5	22	25	19,82	22	10	25	20,85	22	15	25

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5.42, observa-se que as chefias da rede A concordaram totalmente com a afirmativa “*tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa*” e “*sinto-me tranquilo em*

relação ao futuro da empresa”, o que revela muito sobre a rede e vai ao encontro do referido pela gerente de recursos humanos quando comentou acerca prestígio da rede no mercado brasileiro, para captação de pessoal tanto para recrutamentos internos quanto externos. As chefias da rede C também expressaram orgulho em trabalhar na rede e, como os pesquisados da rede A, ressaltaram que a “*organização transmite para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade*”.

Por outro lado, verifica-se que a rede B apresenta a menor média geral, a qual é resultado das baixas médias em todos os quesitos que compõem a dimensão, sendo inferiores inclusive às da rede C, com exceção apenas do quesito “*o hotel é empresa socialmente responsável*”, fato que não havia sido observado até o momento. Chama atenção a média na afirmativa “*tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa*” na rede B, onde o escore mínimo registrado é 2 (discordo parcialmente), o que sugere que existam alguns motivos que estão fazendo com que estes profissionais não sintam tanto orgulho de trabalhar na empresa, podendo, no caso, estar relacionado à qualidade dos serviços e produtos oferecidos, uma vez que neste quesito o escore mínimo é ainda menor: 1. Essa imagem que está sendo transmitida pela rede B pode estar associada, entre outros motivos, à idade das unidades, à falta de manutenção e de investimento na infra-estrutura dos hotéis, fazendo com que as chefias percebam que não existe a preocupação da organização, como um todo, com a sua imagem, e que eles que estão todo o dia frente a frente com o hóspede e percebem e recebem as reclamações sobre a qualidade dos produtos (estrutura) e serviço (no caso treinamento, menor rotatividade, etc.)

Na rede C, apesar de as avaliações se apresentarem melhores que as da B, com a maioria das chefias atribuindo escore 4 ou 5 para os quesitos que compõem essa dimensão, nota-se que existe insegurança em relação ao futuro da empresa e também sobre o papel desempenhado por esta na comunidade, uma vez que alguns pesquisados discordaram totalmente destes quesitos, o que pode ser decorrente do pouco tempo que a rede tem de atuação no mercado e também das mudanças, diretrizes e valores observados nos últimos anos em que ocorreu a maior expansão da rede em âmbito nacional.

Assim, a imagem da empresa e a sua relevância social também estão atreladas à qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996; WALTON 1973 apud RODRIGUES 1998; FERREIRA, 2006); contudo, nota-se que nos estudos realizados no setor hoteleiro e

também em outros setores nem sempre esta dimensão é avaliada de forma muito satisfatória (VIEIRA, 1996; AYRES; SILVA; SOUTO-MAIOR, 2004), sendo os resultados da pesquisa de Silva e Tolfo (1999) a qual mais corrobora a percepção dos pesquisados da rede A, enquanto os demais retratam bem a avaliação feita pelas chefias das redes C e B especialmente.

Tabela 5.43 Total geral da avaliação dos respondentes em cargos de chefia das redes A, B e C para as dimensões que compõem o questionário de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dimensão	N° de questões	Total da dimensão	A		B		C		TOTAL	
			Média	%	Média	%	Média	%	Média	%
Compensação	8	40	27,71	69%	28,50	71%	25,89	65%	27,39	68%
Comunicação	7	35	32,00	91%	26,45	76%	22,57	64%	27,05	77%
Condições de Trabalho	8	40	35,43	89%	31,55	79%	28,86	72%	31,97	80%
Organização do Trabalho	12	60	39,29	65%	39,11	65%	36,09	60%	38,21	64%
Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	3	15	14,57	97%	13,00	87%	13,38	89%	13,67	91%
Participação / Autonomia	9	45	41,64	93%	35,90	80%	35,71	79%	37,95	84%
Motivação	3	15	13,50	90%	12,00	80%	11,44	76%	12,29	82%
Qualidade de vida	9	45	34,29	76%	33,58	75%	29,75	66%	32,36	72%
Imagem da Empresa	5	25	24,21	97%	19,82	79%	20,85	83%	21,79	87%
Total Qualidade de vida no trabalho	64	320	262,64	82,08%	257,67	80,52%	231	72,19%	256,125	80%

Fonte: Dados da pesquisa

Conclui-se, assim, que as chefias pesquisadas se apresentaram, de maneira geral, satisfeitas com o seu trabalho, sendo as dimensões que apresentaram menor grau de satisfação aquelas relacionadas à organização do trabalho, à compensação, à qualidade de vida e à comunicação. Como referido, no decorrer da análise, a rede A apresentou-se, segundo as respostas de das chefias pesquisadas, como a que tem a melhor QVT em todas as dimensões. Contudo, analisando-se o índice geral⁶⁴, este se assemelha ao da rede B, o que se deve especialmente às médias apresentadas nos quesitos compensação, condições de trabalho, organização do trabalho e qualidade de vida. Por este motivo, a análise realizada anteriormente se mostra relevante por apontar as reais diferenças existentes entre cada uma das redes. A rede C, no entanto, apresentou médias inferiores à média geral em todas as dimensões, o que se acredita estar relacionado à ausência de políticas de recursos humanos e a conseqüente não valorização do capital humano da organização.

⁶⁴ O índice total de Qualidade de Vida no Trabalho foi calculado a partir da soma das respostas de todos os pesquisados para todos os quesitos, a partir da qual calculou-se a média. As médias de cada dimensão apresentadas na coluna total foram calculadas da mesma forma, ou seja, a partir da soma das respostas de todos os pesquisados para os quesitos que a compunham e a partir daí foi calculada a média.

5.4.2.1 Testes de comparação e correlação entre as dimensões

Foi realizado o teste de comparação de médias não-paramétrico de Kruskal-Wallis para verificar a existência de diferenças significativas entre avaliações apresentadas para as dimensões em cada uma das redes. Quando os resultados encontrados no teste foram significativos, isto é, $p\text{-valor} < 0,05$, aplicou-se um procedimento de comparações múltiplas para identificar quais grupos eram diferentes entre eles.

Já para análise da correlação entre as dimensões foi aplicado o teste não-paramétrico de Spermann, por tratar-se de dados provenientes de escalas de Likert. Assim, cada uma das correlações entre as dimensões foi testada ao nível de significância de 5%, o que quando significativa aponta dependência entre as respostas das dimensões, ou seja, no caso de um coeficiente de correlação positivo, quanto maior o valor observado em uma dimensão, maior será o valor observado na outra dimensão. Lembra-se que o tamanho desta dependência está diretamente relacionado ao valor do coeficiente de correlação (r). Observa-se também que valores próximos a 1 (máximo do coeficiente) indicam grande associação e dependência entre as variáveis e valores próximos a zero, ou não estatisticamente diferentes de zero, indicam independência entre as variáveis. A seguir são apresentados os resultados dos testes.

Tabela 5.44 Resultados dos testes de Kruskal-Wallis para as nove dimensões do questionário.

Estatísticas do Teste^(a,b)	Chi-Square	df	p-valor
Compensação	0,90	2	0,6392
Comunicação	15,29	2	0,0005
Condições de Trabalho	3,95	2	0,1387
Organização do Trabalho	3,16	2	0,2056
Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	4,87	2	0,0876
Participação / Autonomia	6,20	2	0,0450
Motivação	3,54	2	0,1705
Qualidade de vida	4,06	2	0,1314
Imagem da Empresa	11,69	2	0,0029

^a - Kruskal Wallis Test

^b - Grouping Variable: Rede hoteleira

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que nas dimensões comunicação, participação/autonomia e imagem da empresa, os testes de Kruskal-Wallis apontaram a existência de diferenças significativas entre as redes ($p\text{-valor} \leq 0,05$), como pode ser comprovado na Tabela 5.43, apresentando médias bastante distintas para estas dimensões e na análise dos quesitos de cada uma delas. Já as diferenças observadas nas outras dimensões pelo teste não são significativas ao nível de 5%, o que pode ser decorrente do pequeno número de casos observado em cada rede (em média, 13).

Teste de Comparações Múltiplas	A	B	C
Comunicação	a	a b	b
Participação / Autonomia	a	b	b
Imagem da Empresa	a	b	b

^{a,b} - Grupos seguidos de mesma letra não diferem ao nível de significância de 5%

Figura 5.3- Ilustração da diferenças existente entre as dimensões que apontadas pelo o teste de Kruskal-Wallis e de Comparações Múltiplas.

Aplicando o teste de comparações múltiplas pós-Kruskal-Wallis, em relação à dimensão participação e autonomia, o procedimento de complemento não foi capaz de identificar as diferenças, porém analisando as médias das redes verifica-se que não há indícios de diferenças entre as redes B e C, mas que ambas são diferentes da rede A⁶⁵. Por este motivo, optou-se por apresentar uma ilustração de como seria o resultado do teste considerando as diferenças observadas na análise.

Quanto à comunicação, observa-se que a rede A difere significativamente ao nível de 5% em relação à rede C, contudo não difere da B. E a rede B também não difere segundo o teste neste nível da rede C. Resultado este que também está de acordo com os apresentados na tabela anterior. Por outro lado, em relação à dimensão imagem, a rede A difere significativamente das redes B e C, porém não há indícios de diferenças significativas entre estas duas últimas.

⁶⁵ Os resultados dos procedimentos de comparações múltiplas pós-kruskal-wallis podem ser visualizados no Apêndice X.

No estudo de correlação entre as dimensões do questionário por redes, observa-se que as dimensões que apresentaram correlações mais significativas com as demais foram Participação e Autonomia, Motivação e Qualidade de Vida em todas elas. Destacando-se os cruzamentos compensação x qualidade de vida na rede A ($r=0,80$, $p\text{-valor}<0,0001$), participação e autonomia x motivação na rede B ($r=0,94$, $p\text{-valor}<0,0001$) e condições de trabalho x relações interpessoais ($r=0,92$, $p\text{-valor}<0,0001$) na rede C. As redes B e C são as que apresentam mais correlações positivas entre estas dimensões e outras como Relações interpessoais no ambiente de trabalho e imagem da empresa, o que de fato era esperado, haja vista que, segundo a literatura, a Qualidade de Vida no Trabalho é composta pelo conjunto destas dimensões. Portanto, correlações positivas entre elas indicam que quanto maior o nível de satisfação em uma determinada dimensão, maior o nível na outra com a qual esta se correlaciona positivamente. Percebeu-se que, apesar de a amostra de 42 pesquisados em cargos de chefia ter sido expressiva nas três redes (cerca de 60%), esta se mostrou pequena para fins de comparações estatísticas, o que pode ter contribuído para o surgimento de tantos resultados não significativos no estudo de correlação, especialmente na rede A.

5.4.2 Respondentes em cargos de nível operacional

O questionário (Apêndice D) aplicado ao grupo de pesquisados que ocupavam cargos em nível operacional nos hotéis estudados apresentava 68 questões de múltipla escolha, buscando avaliar as dimensões já referidas e que estão estruturadas conforme o Quadro 5.16. O grau de satisfação dos funcionários foi avaliado de acordo com a escala de 5 pontos, onde “1” significa que o pesquisado discorda totalmente da afirmativa, e expressa a sua total insatisfação em relação à dimensão avaliada. O grau “5”, por outro lado, demonstra a concordância total do pesquisado com a afirmativa, o que corresponde à sua plena satisfação com a questão abordada.

Cada dimensão foi mensurada por meio de um número particular de quesitos do questionário, e, por tratar-se de uma escala aditiva, cada bloco de questões que compõe a dimensão gerou o escore atribuído pelos funcionários de cada rede para cada uma das afirmativas e, conseqüentemente, para cada dimensão. Os valores máximos de cada dimensão podem ser observados no Quadro 5.16.

Dimensão	Nº de questões	Total da dimensão
Compensação	8	40
Comunicação	7	35
Condições de Trabalho	14	70
Organização do Trabalho	11	55
Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	3	15
Participação / Autonomia	9	45
Motivação	3	15
Qualidade de vida	9	45
Imagem da Empresa	4	20
Total Qualidade de vida no trabalho	68	340

Quadro 5.16-Total de cada dimensão de qualidade de vida no trabalho no questionário aplicado para funcionários em nível operacional.

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que diferente do que ocorreu na análise dos pesquisados em cargos de chefia, aqui algumas questões apresentaram número significativo de respostas N/S (Não sabe) o que demonstra que o pesquisado não tinha conhecimento do assunto que estava sendo abordado na questão. Nestes casos, as questões aparecerão sinalizadas e, em seguida, descrita a frequência com que ocorreram. Para efeito de cálculo da média do indicador estas respostas foram computadas como *concordo* ou *valor três*, inserindo-se, assim, o valor médio das respostas, ou seja, manteve-se uma posição mais conservadora, mantendo os valores mais para a posição neutra da escala. E as questões onde as respostas positivas (*concordo totalmente*, *concordo parcialmente*, etc.) são consideradas negativas para a Qualidade de Vida no Trabalho tiveram valores invertidos na escala para garantir a confiabilidade do indicador.

Fizeram parte desta amostra 164 funcionários que ocupavam os mais diversos cargos em nível operacional nas redes pesquisadas e que estavam distribuídos nas proporções indicadas na Tabela 5.45.

Tabela 5.45- Distribuição dos respondentes do questionário de QVT em cargos de nível operacional por rede.

Unidades	Frequência	%
A	43	26,22%
B	70	42,68%
C	51	31,10%
Total	164	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise dos dados agrupados das três redes, constatou-se que os resultados por unidades não se mostram tão significativos quanto os por redes para fins de comparação. Por este motivo, optou-se por apresentar os resultados de cada uma das redes. Todavia, as tabelas com os resultados das dimensões, correlações de Spearman e teste de Kruskal-Wallis por unidades encontram-se disponíveis no Apêndice Y deste trabalho.

A seguir, são apresentadas as estatísticas descritivas e a análise de cada quesito e dimensão que foram abordados por este instrumento. Dessa forma, a Tabela 5.50 apresenta os

resultados de cada quesito da dimensão compensação. Na última linha da tabela, os resultados gerais da dimensão são exibidos⁶⁶.

Tabela 5.50 Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão compensação.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.	3,79	4	1	5	3,63	4	1	5	3,37	4	1	5
Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.	4,19	5	1	5	4,03	4	1	5	3,84	4	1	5
Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.	3,12	3	1	5	2,29	2	1	5	2,02	2	1	5
Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos demais funcionários com a mesma função no hotel**.	3,72	4	1	5	2,83	3	1	5	3,04	3	1	5
Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor**.	2,77	3	1	5	2,49	3	1	5	2,37	3	1	5
O plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades.	3,81	5	1	5	3,25	3	1	5	3,77	4	1	5
As práticas de gestão de pessoas visam atender as necessidades da organização*.	1,86	1	1	5	2,23	2	1	5	2,90	3	1	5
As práticas de gestão visam atender as necessidades dos funcionários.	3,71	4	1	5	3,34	3	1	5	2,60	3	1	5
Valor máximo possível de ser atribuído para a dimensão Compensação: 40	27,41	29	14	36	24,85	25	14	35	23,48	24	15	31

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 5.50, nota-se que o quesito “*utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo*” apresenta a melhor avaliação média nas três redes na dimensão compensação, avaliação esta que representa a concordância parcial com afirmação, tendo os pesquisados da rede A apresentado a melhor média para o quesito e os da C, a menor. Na rede B, a segunda média mais alta é observada no quesito “*o conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências*”, a qual, no entanto, não demonstra a total satisfação dos pesquisados com a afirmação (média 3,63), apesar de a mediana ser 4, o que se repete nas redes A e C, onde a avaliação média para o quesito foi ainda mais baixa. Estas avaliações, juntamente com a análise das políticas de recursos humanos das redes, sugerem que podem estar ocorrendo falhas nos processos de recrutamento e seleção das três redes, visto que, para ambos os quesitos, alguns pesquisados discordaram totalmente das afirmações, mesmo que tenham sido em menor número.

⁶⁶ Salienta-se que, por tratar-se de uma escala aditiva, o resultado da dimensão é obtido pela soma dos escores das questões que compõem a dimensão.

A maior insatisfação ocorre nas questões relativas a salários, tanto no que se refere à equidade interna e externa quanto à compatibilidade com as atribuições e responsabilidades. O quesito “*meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades*” é o que apresenta as médias mais baixas nas redes B e C, demonstrando a grande insatisfação dos pesquisados e a conseqüente percepção da pouca valorização do seu trabalho. É importante lembrar que nestas redes a mediana para este quesito é 2, o que indica que mais de 50% dos pesquisados discordou parcial ou totalmente da afirmativa, e, considerado o valor da média, foram poucos os que concordaram totalmente com o quesito. Os respondentes da rede A, por outro lado, apesar de também se mostrarem pouco satisfeitos com este quesito, apresentaram médias superiores aos das demais redes.

Em geral, os pesquisados das três redes avaliaram melhor o quesito “*Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos demais funcionários com a mesma função no hotel*”, que se refere à equidade interna dos salários, do que o quesito “*Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor*”; no entanto, como sinalizado, estes quesitos apresentaram um número considerável de respostas N/S (não sei), fazendo-se necessário analisar a Tabela 5.51 para melhor compreensão da opinião dos pesquisados a este respeito.

Tabela 5. 51 Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para os quesitos referentes à equidade salarial interna e externa.

Resposta/Rede	**Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos demais funcionários com a mesma função no hotel.				**Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor.			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Discordo Totalmente	9,30%	24,29%	11,76%	16,46%	13,95%	24,29%	25,49%	21,95%
Discordo Parcialmente	9,30%	18,57%	23,53%	17,68%	27,91%	24,29%	21,57%	24,39%
Concordo	13,95%	12,86%	33,33%	19,51%	11,63%	15,71%	11,76%	13,41%
Concordo Parcialmente	16,28%	4,29%	3,92%	7,32%	4,65%	7,14%	1,96%	4,88%
Concordo Totalmente	41,86%	22,86%	23,53%	28,05%	13,95%	7,14%	3,92%	7,93%
Não Sabe	9,30%	17,14%	3,92%	10,98%	27,91%	21,43%	35,29%	27,44%
Total	100%	100%	100%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

No quesito referente à equidade salarial interna, é na rede A que os pesquisados estão mais satisfeitos (41,86%), o que reflete a existência de um plano de cargos e salários definido para as unidades e marcas. A insatisfação com a não-adequação do salário, neste caso, pode decorrer dos fatores apontados pelos gestores como determinantes para a diferença salarial entre ocupantes do mesmo cargo, como a competência para o cargo, a formação, o conhecimento da tarefa e a experiência. Nas redes B e C, ao contrário da A, a maior parte dos

pesquisados discorda da afirmação, o que é contraditório considerando o que foi apresentado nas políticas de recursos humanos, onde os gestores disseram que não existia diferença salarial nas unidades entre ocupantes de mesmo cargo, a não ser a decorrente de tempo de empresa (acúmulo de dissídios, etc.). Chama atenção o percentual de pesquisados que marcaram N/S para a questão na rede B, o que justifica a apresentação da tabela acima, visto que estes resultados devem ter contribuído para que a média apresentada pela rede não fosse ainda menor⁶⁷ no quesito.

Observa-se que mais de 40% dos pesquisados das três redes discordam total ou parcialmente de que seus salários sejam semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor. Essa discordância é maior nas redes B e C, o que justifica a média mais baixa apresentada na tabela anterior, dado o percentual de *discordo totalmente* (1) observado no quesito. Considerando ainda o elevado percentual de N/S registrado nas três redes, pode-se concluir que a média da avaliação deste quesito seria ainda mais baixa. O desconhecimento de parte dos pesquisados quanto aos salários praticados por outros hotéis pode advir do pouco tempo de trabalho no setor hoteleiro, já que percentual semelhante de respondentes tinham menos de um ano de trabalho na hotelaria (conforme descrito no perfil dos respondentes).

Esta insatisfação quanto à remuneração retrata bem a situação do setor, que é descrito na literatura como sendo um dos que apresenta a menor remuneração média no segmento de turismo (ARBACHE,2001), a qual é freqüentemente referida nos estudos realizados na área como baixa e fonte de insatisfação, especialmente no que diz respeito à equidade salarial externa, apresentando-se, inclusive, como um dos principais fatores para a alta rotatividade de pessoal identificada no setor (SILVA; TOLFO, 1999; GUEIROS;OLIVEIRA, 2002; AYRES;SILVA; SOUTO-MAIOR, 2004; TEIXEIRA ; FARIA, 2004; MAGALHÃES,2006).

Teixeira e Farias (2004) apontam para a contradição existente entre a alegação de falta de mão-de-obra qualificada no setor e o fato de que as pessoas qualificadas tendem a não aceitar trabalhar em hotelaria ou a não permanecer no setor com o nível salarial que é oferecido (referindo-se ao Estado de Pernambuco). Observou-se ser este também o discurso vigente na maioria dos hotéis pesquisados e nos estudos referidos anteriormente, o que

⁶⁷ Como mencionado anteriormente, as respostas N/S (Não Sei) foram computadas como concordo ou valor três, por tratar-se de uma escala de Likert e portando, proporcionar o aumento da carga na posição intermediária da escala.

demonstra ser esta uma realidade não só de Pernambuco, mas da hotelaria brasileira em geral. Isso permite compreender melhor a insatisfação dos respondentes com a sua remuneração, bem como a percepção quanto à adequação dos cargos às suas competências.

Seguindo análise da dimensão compensação, observa-se que os pesquisados das redes A e C apresentaram percepções semelhantes quanto ao quesito “*o plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades*”, tendo mais de 50% dos pesquisados atribuiu nota igual ou superior a 4 ao quesito, apesar de os conjuntos de benefícios oferecidos por ambas serem significativamente distintos. Observa-se, contudo, que entre os benefícios da rede A estão: assistência médica, assistência odontológica (opcional-pago), auxílio-farmácia, e na rede C: assistência médica e cesta básica (vinculada à assiduidade e pontualidade do funcionário), os quais podem ser os responsáveis pela maior satisfação observada neste quesito. Os respondentes da rede B apresentaram a menor satisfação entre as três, apesar de algumas unidades oferecerem mais benefícios que as outras. Observando as médias, nota-se que a unidade B3, foi a que apresentou os pesquisados mais satisfeitos, mesmo oferecendo menos benefícios, enquanto as outras unidades, que possuem subsídios à educação, têm as menores médias de satisfação. Esta percepção dos respondentes da rede B difere da observada nas demais redes, visto que esta unidade (B3) é a que teve o maior índice de insatisfação com relação ao salário mas não com relação aos benefícios, enquanto nas demais redes a insatisfação com a remuneração é proporcional à dos benefícios e ao conjunto da dimensão compensação.

Os respondentes da rede A foram os que apresentaram mais de 50% das respostas com avaliação maior que 4 quanto ao quesito “*as práticas de gestão visam atender as necessidades dos funcionários*”, enquanto nas redes B e, especialmente, na C a média de avaliação foi bem inferior (2,60 na C), o que mostra que mais de 50% atribuiu notas menores que 3 para o quesito. As respostas dos pesquisados a este quesito retratam o que foi descrito pelos gestores acerca das práticas de RH e também como a ausência de políticas e ações das áreas de RH como uma sinalização que não são criadas pensando em atender a suas necessidades (redes B e C).

Os respondentes das rede A e B são os que expressaram maior concordância com a afirmação “*as práticas de gestão de pessoas visam atender as necessidades da organização**”, demonstrando compreender os objetivos destas práticas, enquanto cerca de

50% dos da rede C apresentaram avaliação entre 3 e 1, o que indica a discordância, pelo menos parcial, com o quesito. Esta avaliação dos respondentes da rede C parece contraditória, uma vez que estes apontaram que as práticas não estavam voltadas para atender aos objetivos dos funcionários e, no entanto, também sinalizam que as mesmas tampouco atendem aos objetivos da organização. Contudo, isto também pode indicar que estes identificam as práticas adotadas como formalidades ou exigências legais, considerando-as como o mínimo a que qualquer trabalhador deve ter direito, sendo esta nada mais que uma obrigação da empresa.

Pode-se inferir, a partir do que foi analisado, que os respondentes que ocupam cargos em nível operacional nas três redes estão pouco satisfeitos com os quesitos analisados na dimensão compensação, apresentando a rede A como os mais satisfeitos entre os respondentes.

Tabela 5.52 Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão comunicação.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (murais, e-mail etc.) são eficientes e atendem as necessidades da minha função.	4,37	5	1	5	3,74	4	1	5	3,27	3	1	5
Recebo todas as informações sobre assuntos importantes para a minha função de forma rápida e clara.	3,95	4	1	5	3,64	4	1	5	3,22	3	1	5
Conheço a Missão, Visão e Valores do hotel.	4,17	5	1	5	3,86	4	1	5	2,89	3	1	5
Exerço a minha atividade de acordo com a Missão, Visão e Valores do hotel **.	4,28	5	1	5	3,91	4	1	5	3,35	3	1	5
Conheço os objetivos da empresa.	4,39	5	3	5	3,88	4	1	5	3,59	4	1	5
Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.	4,53	5	2	5	4,09	4	1	5	4,08	4	1	5
Recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições.	4,47	5	2	5	4,04	4	1	5	3,84	4	1	5
Máximo para dimensão Comunicação: 35	30,35	31,5	21	35	27,46	29	9	35	24,63	24,5	11	35

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela Tabela 5.52, observa-se que os respondentes da rede A apresentam uma média geral de concordância com a dimensão comunicação bem superior aos das demais redes, tendo mais de 50% deles atribuído avaliação 5 para quase todos os quesitos, com exceção apenas de “recebo todas as informações sobre assuntos importantes para a minha função de forma rápida e clara”, em que a média ficou próxima a 4. Os respondentes da rede B, em sua

maioria, manifestaram concordância parcial (4) com os quesitos, sendo o quesito aquele com o qual apresentaram menor satisfação também o relacionado ao repasse de informação de maneira rápida e clara. Na rede C, diferentemente das demais, nota-se que o quesito que apresenta a menor avaliação é o “*conheço a Missão, Visão e Valores do hotel*”, indicando que não há uma preocupação da rede com o repasse de seus objetivos e valores para funcionários. Em consequência, observa-se que cerca de 25% dos respondentes disseram não saber responder ao quesito “*exerço a minha atividade de acordo com a Missão, Visão e Valores do hotel* **⁶⁸”. Estes resultados da rede C podem estar relacionados à não-realização de atividades de integração com os novos funcionários, como também à inexistência de um padrão de comunicação dos valores da organização e das políticas e práticas de recursos humanos quando da contratação de novos funcionários, como observado na análise das políticas de RH da rede. Esta prática pode vir a comprometer a imagem e os serviços prestados pelos hotéis integrantes da rede, além de refletir no desempenho e qualidade do trabalho realizado pelos funcionários. Na rede A mais de 50% dos respondentes manifestaram concordância total com estas afirmativas, apesar de notar-se que esta não foi a opinião de todos, dado que alguns pesquisados discordaram totalmente dos quesitos. Na rede B, por outro lado, as médias são mais baixas que na rede A, sugerindo que a comunicação dos valores da rede não ocorre de maneira eficiente nas unidades.

As avaliações mais positivas nas três redes são observadas nos quesitos “*sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos*”, “*recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições*” e “*conheço os objetivos da empresa*”, o que mostra que existe a preocupação das unidades de passar para os funcionários quais são os seus objetivos, as metas de desempenho que devem ser atingidas, tanto no que se refere à venda de apartamentos, quanto à avaliação nos *Guest comments*⁶⁹. No entanto, isso não significa que todos os funcionários tenham conhecimento da missão, visão e valores do hotel, como pode ser observado acima, mas que como ‘sabem o que devem fazer’ e são cobrados

⁶⁸ Número de pesquisados que responderam N/S para o quesito representativo somente para a rede C; por esse motivo não foi apresentada a tabela com os percentuais das demais redes.

⁶⁹ *Guest comments*: termo utilizado para designar as cartas de comentários ou formulários preenchidos pelos hóspedes ao final de sua estada no hotel, onde expressam a sua opinião quanto às instalações e serviços oferecidos pela unidade. Geralmente são utilizados como indicadores de qualidade pelas redes para avaliar as unidades, as quais têm “metas” de avaliação e procedimentos a serem cumpridos tanto no que se refere a tempo de resposta destes comentários, quanto para sanar os problemas apontados no questionário.

para isso, acreditam estar exercendo a sua atividade de acordo com esta missão e valores, o que não está de todo errado, já que esta, na maioria das vezes, contempla todos os objetivos mencionados acima.

Ressalta-se, ainda, a diferença de avaliação quanto à eficiência dos veículos de comunicação formal utilizados pela empresa nas três redes, onde a maior parte dos pesquisados da rede A se mostrou plenamente satisfeito, enquanto os das redes B e, especialmente, da C apresentaram médias mais baixas de avaliação, indicando que os meios utilizados não são os mais eficientes para a comunicação de informações relevantes e não atendem a todas as necessidades de boa parte dos pesquisados. Nesse sentido, é importante lembrar que Fernandes (1996) menciona a comunicação como um dos fatores importantes para a qualidade de vida no trabalho, já que é possível identificar aspectos que precisam ser melhorados e tomar ações corretivas para atender às expectativas dos empregados, como as apontadas na análise desta dimensão.

Tabela 5.53 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão condições de trabalho.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho.	3,44	4	1	5	2,73	2	1	5	2,86	2,5	1	5
O tempo destinado a intervalos para refeições é suficiente para a satisfação das minhas necessidades fisiológicas e de descanso.	3,63	5	1	5	3,07	3	1	5	3,29	3	1	5
O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	4,19	5	1	5	3,97	4	1	5	2,94	3	1	5
A organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.	4,24	5	1	5	3,38	3	1	5	2,54	2	1	5
Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.**	4,09	5	1	5	3,51	3,5	1	5	2,92	3	1	5
Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	4,26	5	2	5	3,63	4	1	5	3,33	3	1	5
As condições de iluminação são adequadas em meu local de trabalho.	4,56	5	2	5	3,69	3,5	1	5	4,14	5	1	5
As condições de ventilação são adequadas em meu local de trabalho.	3,73	4	1	5	3,46	3	1	5	3,61	4	1	5
As condições sonoras são adequadas em meu local de trabalho.	4,37	5	1	5	3,53	3	1	5	3,98	4	1	5
O local em que trabalho é limpo e organizado.	4,19	4	2	5	3,75	4	1	5	4,25	5	1	5
O hotel disponibiliza espaços adequados para descanso dos funcionários durante os intervalos de descanso.	3,77	5	1	5	2,65	2,5	1	5	2,53	2	1	5
O hotel se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.	4,10	5	2	5	4,03	4,5	1	5	3,71	4	1	5
Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.	3,95	4	2	5	3,21	3	1	5	3,45	3	1	5
Conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.	4,30	5	2	5	4,01	4,5	1	5	3,86	4	1	5
Máximo para dimensão Condições de Trabalho: 70	57,32	61	32	70	49,38	49	29	68	47,00	47	22	70

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão condições de trabalho (Tabela 5.53), a rede A é a que apresenta a melhor avaliação média das três em quase todos os quesitos, com exceção apenas do “*O local em que trabalho é limpo e organizado*”, em que a rede C apresenta média levemente superior à de A. Nota-se, contudo, que na rede C alguns respondentes discordaram totalmente desta afirmativa, enquanto na rede A o menor escore observado é 2 (discordo parcialmente).

Apesar dos pesquisados da rede C se mostrarem parcialmente satisfeitos com o quesito anterior, de maneira geral se mostraram pouco satisfeitos com as condições de trabalho, especialmente nas questões “*a organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação*” e “*os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas***”, com as quais os pesquisados expressaram grande insatisfação, tendo mais de 50 % deles atribuído 1 ou 2 para o primeiro quesito. Ressalta-se que foram os únicos a apresentar percentual significativo de respostas N/S para o quesito, o que sugere que pelo menos 16% deles disseram não poder avaliar os treinamentos, o que parece coerente, já que estão afirmando, em sua maioria, que os recebem. Infelizmente, estas respostas retratam a realidade da rede no que se refere à realização de treinamentos e atividades que visem à capacitação e ao desenvolvimento dos funcionários em nível operacional, pois conforme já analisado nas políticas de recursos humanos, a rede C não tem qualquer tipo de programa básico de formação ou realizou treinamentos com seus funcionários no último ano.

A maior parte dos respondentes da rede B está pouco satisfeita com os investimentos realizados pelo hotel na capacitação e treinamento, e também consideram que os treinamentos oferecidos nem sempre facilitam a realização de suas tarefas, dada a baixa avaliação para o quesito. A rede A, no entanto, apresentou média superior à das demais nos dois quesitos, com 50% dos pesquisados concordando totalmente com as afirmações, o que indica que as políticas de capacitação e treinamento de funcionários está sendo percebida por eles, apesar de haver algumas discrepâncias que sugerem que algumas unidades ou setores estejam realizando menos treinamentos, o que levou os pesquisados a atribuir escore 1 ao quesito. Estes resultados (especialmente pelos respondentes das redes B e C), corroboram, em parte, os encontrados por Oliveira e Gueiros (2004), onde a frequência com que eram realizados os treinamentos era o fator de menor satisfação, o qual pode ser comparado ao investimento em treinamento aqui analisado. Nota-se, porém, que no estudo das autoras o treinamento se mostrou como um item de grande satisfação entre os pesquisados, pela sua qualidade e

oportunidade de aplicação dos conhecimentos aprendidos, o que foi observado neste caso somente na rede A. Pode-se perceber, aí, a importância do treinamento para que os funcionários sintam-se valorizados, e também como prática que permite a qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2001).

Arelada ao investimento em treinamento, aparece a questão: “*o hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados*”, na qual percebe-se que os pesquisados da rede A são os que se mostram mais satisfeitos, tendo 50 % deles concordado totalmente com a afirmação, o que vai ao encontro das políticas de recursos humanos da rede, que priorizam o recrutamento interno, dando a oportunidade de crescimento profissional aos funcionários. Na rede B, a maioria dos pesquisados também concorda, mesmo que parcialmente, que o hotel oferece oportunidades de crescimento aos seus funcionários, enquanto na C os respondentes estão insatisfeitos quanto a estas possibilidades, visto que mais de 50% deles atribuíram escore inferior a três para este quesito. Observou-se, aqui, que mais uma vez a resposta dos pesquisados refletiu o que foi analisado sobre as políticas de recursos humanos, sendo a rede A a que apresenta ações mais claras que visam à promoção e valorização da mobilidade interna dos funcionários. A rede B prioriza, em duas das unidades pesquisadas, o recrutamento interno, as quais podem contribuir muito para a boa média da rede. E a C, apesar de também priorizar o recrutamento interno para cargos de supervisão e operacional, parece não estar atendendo às expectativas de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento.

Entre as redes, a rede B foi a que apresentou as avaliações médias mais baixas nos quesitos relacionados a: carga de trabalho, tempo destinado às refeições e também à existência de espaço adequado para descanso durante os intervalos, verificando-se avaliação média para os quesitos não superior a 3. Nota-se, também, que a não-existência de material suficiente e em boas condições de uso para a realização do trabalho, falta de condições adequadas de iluminação, ventilação e sonoras no local de trabalho são fontes de insatisfação para a maioria dos pesquisados, inexistência de um local adequado para o descanso nos intervalos, se tornam extremamente relevantes, pois mostram quais são as condições de trabalho da maior parte dos pesquisados. Cabe salientar, aqui, que a rede C apresenta médias semelhantes para os quesitos, apesar de serem mais elevadas que as da B, esta se apresentam, até o momento, como comprometedoras para a saúde do trabalhador, já que não é oferecido a todos os materiais adequados e suficientes para a realização do seu trabalho, o que pode levá-

los a incorrer em atos inseguros para a realização de suas atividades, ou mesmo na impossibilidade da prestação do serviço ao hóspede.

É importante considerar, ainda, que mesmo na rede A, que apresenta as melhores avaliações nos quesitos “*o tempo destinado a intervalos para refeições é suficiente para a satisfação das minhas necessidades fisiológicas e de descanso*”, “*o hotel disponibiliza espaços adequados para descanso dos funcionários durante os intervalos de descanso*” e “*minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para a realização de outras atividades após o trabalho*”, estas demonstram a pouca satisfação dos respondentes e é pior nas redes B e C, onde pelo que se pode notar, a maioria dos pesquisados não consegue fazer todo o intervalo de descanso a que tem direito (como comentado por muitos enquanto preenchiam o questionário). Além disso, não dispõem de um local para descansar durante os poucos minutos que restam após as refeições para se recuperar da carga de trabalho, o que demonstra descaso dos gestores, visto que a maior parte deles desempenha suas atividades o tempo todo em pé, sem ter a possibilidade de sentar-se ou parar durante o horário de trabalho.

Já com relação à opinião quanto à preocupação com a segurança no trabalho, que também faz parte das obrigações legais da empresa, os respondentes das três redes de, modo geral, expressaram concordância parcial, o que sugere que os hotéis até forneçam os equipamentos de proteção, porém não orientam corretamente sobre a importância de equipamentos de proteção adequados, ou mesmo não investem nestes, o que, como é sabido, desestimula o uso, já que os mesmos são, em sua maioria, desconfortáveis. Ressalta-se, no entanto, que nas redes B e C alguns pesquisados discordaram totalmente da afirmativa, o que mostra que em algumas unidades podem estar faltando, inclusive, este tipo de equipamento e material de trabalho, que coloca em risco a saúde do trabalhador e vai contra ao que é minimamente esperado para a existência de condições mínimas de trabalho e uma boa qualidade de vida no trabalho.

No que se refere ao quesito “*conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais*”, os respondentes da rede A foram os que se mostraram mais satisfeitos, tanto que mais de 50% deles concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto nas redes B e C a avaliação também foi positiva, contudo a média ficou mais próxima de 4. Porém, quando avaliada a integração existente entre os diversos setores de trabalho os respondentes da rede C foram bem mais críticos que os das demais, apresentando média geral

próxima a 3 para o quesito, enquanto na rede B esta ficou próxima a 4 e na A, acima deste escore, tendo 50% dos respondentes concordado totalmente com a afirmação.

Desse modo, conclui-se que os pesquisados da rede A se apresentaram, de maneira geral, satisfeitos com a dimensão condições de trabalho, com algumas exceções nas redes B e C estão em sua maior parte insatisfeitos. Analisando outros estudos já realizados no setor, observa-se que a grande maioria aponta esta dimensão como fonte de insatisfação, em que a carga de trabalho é considerada estressante, os treinamentos escassos e as oportunidades de crescimento limitadas (ALVAREZ e cols, 2003; AYRES; SILVA; SOUTO-MAIOR, 2004; TAIOLI, 2005; MAGALHÃES, 2006), sendo o estudo de Silva e Tolfo (1999) um dos poucos que retrata a avaliação positiva como a observada nos pesquisados da rede A. Assim, é importante considerar o impacto que as condições de trabalho têm na qualidade de vida dos pesquisados, uma vez que a literatura a considera como um dos principais fatores relacionados à QVT e que, como pode ser visto, é fonte de insatisfação (WERTHER; DAVIS, 1983; FERREIRA, 2006; FERNANDES, 1996).

Tabela 5.54 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Organização do trabalho.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha carga horária de trabalho é adequada, para a realização das atividades relativas à função que desempenho.	4,23	5	1	5	3,33	3	1	5	3,49	4	1	5
Os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados.	4,30	5	2	5	3,34	3	1	5	3,63	3	1	5
A forma como estão organizados os processos facilitam a realização do meu trabalho.	4,07	4	1	5	3,55	4	1	5	3,58	4	1	5
A organização do meu local de trabalho é adequada para que eu possa exercer a minha função.	3,95	4	2	5	3,47	3	1	5	4,10	4	1	5
Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.	4,17	5	1	5	4,03	4	1	5	4,04	4	1	5
No meu cargo, muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização*.	1,74	1	1	5	2,06	1	1	5	1,74	1,5	1	5
Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor	3,93	5	1	5	2,72	3	1	5	3,02	3	1	5
É comum a presença de estudantes em estágio no meu setor*.	2,39	1	1	5	2,57	2	1	5	2,82	3	1	5
No meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas*.	1,78	1	1	5	2,28	1	1	5	1,57	1	1	5
Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	4,14	5	1	5	3,53	4	1	5	3,00	3	1	5
Todos os funcionários são tratados sem favoritismo.	4,00	5	1	5	3,37	3	1	5	2,86	3	1	5
Máximo para dimensão Organização no Trabalho: 55	38,73	41	22	45	34,49	35	18	50	33,23	32,5	23	43

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise da Tabela 5.54, percebe-se que a maior parte dos pesquisados das redes B e C não concorda totalmente com o quesito “*há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor*”, tendo atribuído escores entre 1 e 3, enquanto na rede A os pesquisados avaliaram de forma um pouco mais positiva, concordando a maior parte, ainda que parcialmente, com ele. A não-existência de número suficiente de trabalhadores no setor pode ajudar a explicar as médias do quesito “*minha carga horária de trabalho é adequada, para a realização das atividades relativas à função que desempenho*”, atribuídas pelos respondentes da rede B que apontaram, em sua maioria, a resposta 3 ao quesito, enquanto na rede C mais de 50% deles atribuiu escore 4. Na rede A, como já vem sendo observado, a maior parte dos respondentes concordou totalmente com a afirmativa (5).

A maioria dos pesquisados das redes A e C concordou com o quesito “*no meu cargo muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.**”, o que deve corroborar a percepção que estes têm de que a carga horário de trabalho pode não ser suficiente para a realização de suas atividades, ou sugere também que, como os hotéis não têm número suficiente de trabalhadores em determinados setores, tendo os demais que desdobrar-se para atender a todas as necessidades do hotel. Com relação ainda ao número de funcionários, nota-se que a maior parte dos pesquisados das redes A e B concorda que é comum a presença de estudantes em estagio no seu setor de trabalho, o que parece ser menos freqüente para os respondentes da rede C.

No quesito “*no meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas **”, mais de 50 % dos respondentes das três redes atribuíram escore 1, o que demonstra a concordância total com a afirmação. Reitera-se que esta é uma prática muito comum no setor, o que, no entanto, não significa que seja bem aceita pelos funcionários, dado que este é um dos principais motivos de processos trabalhistas sofridos pelas unidades pesquisadas e fonte de insatisfação dos funcionários por não receberem ao final de cada mês as horas-extras trabalhadas.

No que se refere aos processos de trabalho e a organização do trabalho, os pesquisados da rede A são os que se mostraram mais satisfeitos, tendo, em sua maioria, atribuído escores entre 4 e 5 para os quesitos. A avaliação quanto à padronização e normatização dos processos apresenta médias mais baixas na rede B e C, inclusive com respondentes discordando totalmente das afirmações, o que sugere que, apesar dos hotéis fazerem parte de uma rede,

esta não apresenta processos de trabalho padronizados e estruturados que possam ser seguidos por todos os funcionários e nem que a forma como estão estruturados facilitam a realização do trabalho dos mesmos, o que é preocupante e certamente fonte de insatisfação para os funcionários. Nesse sentido, os pesquisados da rede C, que estão há menos tempo no mercado, avaliaram melhor o quesito relacionado à padronização de processos e procedimentos que os da rede B, conta com quase três vezes mais unidades que a C e mais de 50 anos de experiência no ramo hoteleiro. Este dado chama a atenção e remete às mudanças comentadas nas políticas de recursos humanos pelas quais a rede está passando, tanto no que se refere à administração de RH quanto à padronização de processos e a busca da identidade de rede, o que se mostra realmente necessário e que certamente deve, de alguma forma, refletir na qualidade do serviço prestado e na imagem da rede.

A maioria dos respondentes da rede A concorda que *“todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa”* e sem favoritismo, ficando a média atribuída a estes quesitos próxima a 4; no entanto, nota-se a ocorrência de respostas 1 para o quesito, o que mostra que esta percepção não é comum a todos, tendo os que discordam totalmente dela. Nas redes B e C, os respondentes também concordam apenas parcialmente, apresentando médias mais baixas especialmente no segundo, o que indica que para os pesquisados existe favoritismo nas unidades.

Percebe-se, assim, que a dimensão organização do trabalho foi avaliada de forma pouco satisfatória pelos pesquisados de todas as redes, sendo novamente a rede A aquela que apresentou média geral pouco superior às demais, o que, no entanto, não significa que tenha revelado a satisfação dos respondentes com a dimensão, situação que se agrava nas redes B e, especialmente, na C, onde os pesquisados apresentaram avaliações médias ainda mais baixas. Esses resultados vão contra ao apontado na literatura, sobre a preocupação das empresas com o bem-estar dos colaboradores no espaço organizacional, haja vista que a organização do trabalho é considerada como uma das formas que pode ser utilizada para minimizar o impacto do trabalho na qualidade de vida do trabalhador, por meio da escolha das tecnologias a serem adotadas, dos processos e da busca pela humanização do trabalho (MENDES, 1988; WALTON, 1973 apud RODRIGUES, 1998; LACAZ, 2000; FERREIRA, 2006).

Tabela 5.55 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Relações Interpessoais no Ambiente de trabalho.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Meu supervisor imediato ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.	4,26	5	2	5	4,07	5	1	5	3,61	4	1	5
Tenho um bom relacionamento com os outros funcionários da organização.	4,65	5	2	5	4,45	5	1	5	4,62	5	3	5
Tenho um bom relacionamento com minha chefia.	4,58	5	2	5	4,35	5	3	5	4,36	5	2	5
Máximo para dimensão Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho: 15	13,50	15	8	15	12,98	14	9	15	12,58	13	7	15

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Os pesquisados das três redes avaliaram de forma semelhante a dimensão relações interpessoais, estando mais de 50% deles satisfeitos com todos os quesitos, atribuindo escores superiores a 4. Os pesquisados da rede A apresentaram as médias mais altas para todas as questões, tendo mais de 50 % destes concordado totalmente com as afirmativas, fato este que também pode ser observado na rede B. A rede C, apresenta a média mais baixa para o quesito *“meu supervisor imediato ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho”*, enquanto alguns pesquisados apresentaram escore 1 para o item, o que também ocorreu na rede B. Porém, de maneira geral, os pesquisados consideram que têm bom relacionamento com colegas de trabalho e chefias e estão satisfeitos com esta dimensão, resultado esse que vai ao encontro do obtido em outros trabalhos realizados no setor (AYRES; SILVA; SOUTO-MAIOR, 2004; OLIVEIRA; GUEIROS, 2004), e reforçam a importância destas relações para que o indivíduo se sinta bem no trabalho e tenha apoio para a realização de suas tarefas. O bom ambiente de trabalho contribui para maior qualidade de vida no trabalho (GUEST, 1979 apud VIERA,1996; FERNANDES,1996; WALTON,1973 apud RODRIGUES,1998).

Tabela 5.56 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Participação e Autonomia.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Tenho oportunidade de avaliar os resultados e processos das atividades que desenvolvo.	3,93	4	1	5	3,39	3	1	5	3,20	3	1	5
Sinto-me à vontade para discordar do meu supervisor imediato.	3,55	4	1	5	3,31	4	1	5	3,73	4	1	5
O meu superior imediato ouve e respeita a opinião de sua equipe.	4,07	4	1	5	3,51	3	1	5	3,60	4	1	5
Meu supervisor costuma dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.	4,19	5	1	5	3,79	4	1	5	3,60	4	1	5
Os meus superiores apontam minhas deficiências de maneira clara e objetiva.	4,33	5	1	5	3,67	4	1	5	3,41	3	1	5
Acredito que sejam de minha responsabilidade dos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	4,51	5	2	5	4,37	5	2	5	4,41	5	1	5
Considero-me uma pessoa importante para que o hotel atinja seus objetivos.	4,33	5	1	5	4,41	5	2	5	4,25	5	1	5
Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.	3,81	4	1	5	3,03	3	1	5	2,58	2	1	5
Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	3,40	4	1	5	2,85	3	1	5	2,96	3	1	5
Máximo para dimensão Participação / Autonomia: 45	36,15	39	12	45	32,56	32	17	44	32,09	32	17	45

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.
 ** Freqüência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Tabela 5.56 referente à participação e autonomia, percebe-se que os respondentes da rede A são os que se mostraram mais satisfeitos, entre as três redes, com a maioria dos quesitos, enquanto os das redes B e C se apresentaram apenas parcialmente satisfeitos, tendo avaliações bastante semelhantes.

Destaca-se entre uma das menores médias e também o que apresenta maior diferença entre as redes o quesito “*Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa*”. Os respondentes da rede A foram os que avaliaram melhor esse quesito, com cerca de 50 % atribuindo escore 4, enquanto na rede B a maior parte avaliou como 3 e na rede C, como 2. Essa diferença na avaliação dos pesquisados, que variou principalmente do concordo parcialmente ao discordo parcialmente, apresentando em todos os grupos também as respostas extremas, porém em menor número, mostra bem qual a abertura que é dada aos funcionários para participar e tomar conhecimento das decisões e ações que estão sendo implementadas pela organização. Nota-se que a melhor avaliação para o quesito é justamente a dos respondentes da rede que apresenta as políticas de RH mais claras, na qual percebe-se que existe a valorização da área de RH e, conseqüentemente, das pessoas que fazem parte da rede como um todo, o que também parece estar refletindo na maior oportunidade de participação nas atividades e decisões das unidades.

O quesito *“acredito que sejam de minha responsabilidade os resultados, o bom desempenho e a qualidade do trabalho que executo”* foi o que apresentou a avaliação mais positiva de todos da dimensão, com mais de 50 % de respostas 5 (concordo totalmente) nas três redes, sendo novamente a rede A aquela que apresentou a média mais elevada. Observa-se ainda que mais de 50% dos respondentes atribuíram escore 4 para o quesito *“geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho”*, enquanto nas redes B e C a avaliação foi ainda mais baixa (maioria de escore 3), o que indica que os pesquisados, de modo geral, têm pouca autonomia para decidir sobre assuntos que influenciam diretamente a sua atividade, o que pode estar tolhendo a criatividade. Nota-se, aqui, certa contradição, pois os respondentes acreditam que são responsáveis pelos resultados, pois isso lhes é passado quando são informados os objetivos do hotel; no entanto, não tem autonomia para decidir sobre assuntos que afetam diretamente o seu trabalho, que é quando teriam a oportunidade de criar e buscar novas formas de realizar aquela tarefa.

Considerando a avaliação dos respondentes sobre a sua relação com os supervisores, percebe-se que os participantes das três redes não se sentem muito à vontade para discordar dos superiores imediatos, especialmente os respondentes da rede B, o que pode ser uma característica destes até por serem os de mais idade. No quesito *“meu superior imediato ouve e respeita a opinião de sua equipe”*, os pesquisados das redes B e C se mostram pouco satisfeitos, tendo os da rede B apresentado médias mais baixas que os demais, enquanto os da rede A avaliaram melhor o quesito, com mais de 50% de respostas entre 4 e 5.

Já no que se refere aos quesitos *“meu supervisor costuma dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho”* e *“apontam minhas deficiências de maneira clara e objetiva”*, percebe-se que os pesquisados da rede C e B são os que apresentam as avaliações mais baixas para os quesitos. Porém, no que se refere a *“ter oportunidade de avaliar os resultados e processos das atividades que desenvolve”* tanto os pesquisados da rede A quanto os da B e C parecem não ter tido muitas oportunidades de avaliar e repensar as atividades que desenvolvem junto com seus supervisores. Isto pode ser reflexo da não-realização de avaliação de desempenho nestas redes, em que as chefias se comprometam a dar o retorno sobre o desempenho no trabalho para o funcionário e a apontar de maneira clara e objetiva em que este pode melhorar. Porém, observou-se que mesmo na rede A, onde esta é uma prática consolidada, nem todos os respondentes estão tendo a oportunidade de avaliar as atividades que desenvolvem, sugerindo que, além de práticas de promovam este tipo de ação,

é preciso preparar as chefias para que abram espaço para os funcionários se auto-avaliarem e que busquem dar retorno sobre o seu desempenho, já que para os funcionários este *feedback* é importante.

Observa-se que a maioria dos pesquisados das três redes considera-se importante para que o hotel atinja os seus objetivos, percebendo o valor do trabalho que realizam. No entanto, esta não é a opinião de todos pesquisados na rede A e C, onde alguns discordam totalmente do quesito, o que demonstra que estes não percebem como o trabalho que realizam está influenciando o dos demais, e também na qualidade do serviço prestado ao hóspede, que é o objetivo do hotel. Assim, pode-se concluir que, como já sinalizado por outros estudos, a maior parte dos pesquisados tem possibilidades restritas de participação e especialmente de autonomia de trabalho, sendo esta insatisfação maior nas redes B e C. Isto que pode ser resultado do modelo de administração adotada e também da pouca valorização da área de recursos humanos, já que ações que envolvem esta dimensão passam também por programas de treinamento e capacitação para gestores e funcionários, pela criação de instrumentos de apoio para avaliação de desempenho, como também ações que incentivem os funcionários a dar idéias para melhorar os processos na busca da qualidade tanto dos serviços prestados quanto do seu bem-estar no ambiente de trabalho (GUEIROS; OLIVEIRA, 2002; PAIVA; ÉSTHER; PIRES, 2004).

Tabela 5.57 - Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão motivação.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Minha atuação e dedicação ao o trabalho são reconhecidas pela organização.	4,00	5	1	5	3,63	4	1	5	3,33	3	1	5
Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.	3,88	4	1	5	3,51	4	1	5	2,98	3	1	5
O meu trabalho é importante para minha realização pessoal.	4,44	5	1	5	4,07	5	1	5	4,06	5	1	5
Máximo para dimensão Motivação: 15	12,32	13	3	15	11,31	11	3	15	10,33	11	4	15

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão motivação, os respondentes da rede A são os mais satisfeitos, apresentando em sua maioria concordância total com os quesitos, com exceção apenas do “*sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa,*” com o qual mais de 50% deles concordaram parcialmente. Também como os da rede B e especialmente da C, não sentem segurança no futuro de seu trabalho. Esta insegurança pode ser reflexo da alta rotatividade

observada no setor, na qual cerca de 60% dos respondentes têm menos de três anos de trabalho nas unidades, o que também é confirmado na literatura e em outros estudos (ARBACHE, 2001; CHON; SPARROWE, 2003; TAIOLI, 2005). Os motivos principais para as demissões, são: a baixa qualificação dos trabalhadores e a não-adequação destes à rotina do trabalho no setor hoteleiro, que implica estarem dispostos a trabalhar em finais de semana e feriados, por turnos e sem terem um dia fixo de folga na maioria das vezes, além de folgar geralmente apenas uma vez na semana.

Esses motivos, aliados aos resultados da avaliação das dimensões compensação e condições de trabalho, principalmente, podem explicar por que são observados índices tão baixos no quesito “*Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas pela organização*”, especialmente na rede C, onde foi observada a maior insatisfação dos pesquisados, tanto no que se refere à remuneração, quanto à realização de treinamentos, *feedback* do trabalho realizado, entre outros. Novamente, na rede A a maior parte dos respondentes está plenamente satisfeitos neste quesito, o que demonstra que não só a compensação financeira é a responsável pela percepção de reconhecimento, passando esta também por todas as questões que já foram discutidas, com atenção com o funcionário, a disponibilização de local adequado para descanso, a realização de treinamentos, a existência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, além da participação e autonomia no trabalho. No entanto, independentemente das condições que são oferecidas, para mais de 50% dos respondentes das três redes o trabalho é considerado importante para sua realização pessoal, o que mostra que, apesar da avaliação dos quesitos anteriores, o trabalho se apresenta como central em suas vidas, sendo fonte de realização pessoal (ANTUNES, 1999; CATTANI, 2000; KOVÁCS, 2002), podendo ser então foco de ações em que a organização busque envolver o trabalhador nas decisões que afetem o seu trabalho, promovendo a sua auto-realização (GUEST, 1979 apud VIEIRA, 1996, p.39).

Tabela 5.58 - Avaliação dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Qualidade de vida.

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
A organização busca atender as minhas necessidades individuais.	3,77	4	1	5	3,11	3	1	5	2,94	3	1	5
Há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.	3,98	4,5	1	5	3,42	3	1	5	3,16	3	1	5
Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atividades.	3,95	5	1	5	3,81	4	1	5	3,62	4	1	5
Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	4,16	5	1	5	3,88	4	1	5	3,44	3	1	5
O trabalho que realizo exerce influencia positiva na minha vida pessoal.	4,26	5	2	5	3,77	4	1	5	3,90	4	1	5
Tenho tempo para o lazer.	3,70	4	1	5	3,14	3	1	5	2,96	3	1	5
Em meu tempo livre dedico-me a atividades de lazer.	3,44	4	1	5	3,20	3	1	5	3,35	4	1	5
Pratico atividades esportivas com regularidade.	2,09	1	1	5	2,33	2	1	5	2,61	2	1	5
Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo na organização.	4,26	5	1	5	3,79	4	1	5	3,45	4	1	5
Máximo para dimensão Qualidade de Vida: 45	33,98	35	14	45	30,39	30	15	43	29,33	29,5	10	45

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Freqüência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Tabela 5.58, observa-se que na dimensão qualidade de vida os pesquisados das três redes apresentaram médias gerais de avaliação relativamente baixas para a maior parte dos quesitos, sendo aqueles relacionados a ter tempo para o lazer e à prática de atividades esportivas os que apresentaram as piores médias em todas as redes. Este é um dado muito preocupante, já que a maior parte dos pesquisados discordou parcial ou totalmente das afirmativas, o que pode sugerir que o excesso de trabalho, a forma como este esta organizado faz com que não tenham tempo para dedicar-se a atividades de lazer.

Observa-se que essas médias são mais baixas na rede C, onde também o quesito “a organização busca atender às minhas necessidades individuais” foi o que recebeu a pior avaliação média das três redes. Contudo, chama atenção que em nenhuma delas a média excedeu a 4. Isto mostra a insatisfação dos pesquisados quanto a este item, e também a percepção que estes têm das ações que são realizadas pelo hotel para atender aos funcionários, que, neste caso, de acordo com eles, não estão buscando atender as suas necessidades, sendo um indicativo de que estejam faltando canais de comunicação para que os funcionários possam expressar suas demandas, o que seria uma explicação coerente para as redes A e B, nas quais, aparentemente, o RH é atuante na maioria das unidades e onde as médias foram um pouco mais elevadas.

No quesito “*há um equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional*”, a média de concordância é mais baixa nas redes B e, sobretudo, na C, sugerindo a insatisfação dos pesquisados quanto à conciliação do tempo de trabalho e a vida pessoal, o que parece ter sentido considerando-se as respostas anteriores em que a maioria dos pesquisados disse não ter disposição para realizar outras atividades após o trabalho, como também não ter tempo para o lazer ou para se dedicar a este. Na rede A, os respondentes avaliaram um pouco melhor os quesitos; contudo, nota-se que há os que discordaram totalmente das questões, da mesma forma que nas redes B e C.

Com relação à satisfação com as atividades realizadas, as oportunidades de desenvolvimento pessoal no trabalho e o sentir-se realizado com o trabalho desenvolvido, nota-se que mais de 50 % dos pesquisados da rede A estão satisfeitos, atribuindo escore 5 para os quesitos, enquanto nas redes B e C a maior parte concordou apenas parcialmente, apresentando médias mais baixas e, conseqüentemente, maior grau de insatisfação com a dimensão qualidade de vida. Observa-se, entretanto, que a maioria dos pesquisados nas redes B e C concordou, mesmo que parcialmente, que o “*trabalho que realizo exerce influência positiva na sua vida pessoal*”, tendo os da rede A apresentado, em sua maioria, escore 5 para o quesito, o que mostra que, apesar do que foi apontado, os mesmos consideram o trabalho importante, mesmo que não estejam plenamente satisfeitos e realizados com suas atividades e com as oportunidades oferecidas pela organização.

Pode-se concluir que os respondentes estão parcialmente satisfeitos com os quesitos da dimensão Qualidade de vida, e que muito pode ser feito pelas redes na busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários, como também no desenvolvimento de ações que permitam que o funcionário se sinta mais realizado com o trabalho e veja nele oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem. No entanto, para que essas ações sejam postas em prática, é necessário a valorização das pessoas pela organização, além do papel central do setor de recursos humanos como agente integrador dos interesses dos funcionários com os da organização.

Tabela 5.59 - Avaliação dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C para a dimensão Imagem da Empresa

Questão/Unidade	A				B				C			
	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Máximo
Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.	4,37	5	1	5	4,18	5	1	5	3,90	4	1	5
A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade.	4,47	5	2	5	3,87	4	1	5	4,14	4	2	5
Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da empresa.	4,44	5	2	5	3,87	4	1	5	3,88	4	1	5
A empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua**.	4,37	5	1	5	3,73	4	1	5	3,20	3	1	5
Máximo para dimensão Imagem da Empresa: 20	17,65	19	10	20	15,67	17	4	20	15,17	15,5	9	20

* Para efeito de cálculo da média do indicador de QVT o valor atribuído para a questão teve o sentido invertido por se entender que a concordância total com a afirmativa não é positiva para QVT.

** Frequência de N/S significativo no quesito.

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão Imagem da empresa, percebe-se que mais de 50% dos respondentes da rede A concordam totalmente essas afirmativas, o que vai ao encontro do referido pela gerente de recursos humanos da rede sobre o prestígio que a mesma dispõe no mercado de trabalho brasileiro.

As redes B e C apresentam médias semelhantes nessa dimensão, tendo os respondentes da rede B avaliado com escores superiores o quesito “*tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa*”, média esta que pode ser resultado da imagem que a empresa possui no mercado, por ser uma rede consolidada e atuante há muitos anos. Percebe-se que esta média só não é maior porque os pesquisados concordam apenas parcialmente que a organização transmite para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade, o que deve ser resultado da falta de manutenção e investimento para garantir que a infraestrutura atenda às expectativas dos hóspedes em algumas unidades, que resultou, inclusive, na redução das taxas de ocupação.

A rede C apresenta avaliação melhor que a B apenas no quesito “*a organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade*”, com a maioria dos pesquisados atribuindo escores entre 1 e 3 para o item “*a empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua*”, mostrando que os respondentes estão pouco satisfeitos com o papel desenvolvido pela empresa nas comunidades onde está inserida, e alguns discordado totalmente desta afirmativa. Com relação a estas redes, cabe observar também que os respondentes concordaram parcialmente quanto ao quesito “*se sentir tranquilo quanto ao futuro da empresa*”, o que, seguramente retrata, a avaliação destes quanto à maioria dos

quesitos que foram considerados neste questionário e que impactam de alguma forma na gestão, na qualidade do serviço prestado e na atenção que é dada tanto para a infra-estrutura das unidades quanto para investimento na sua qualificação e desenvolvimento dos funcionários.

Tabela 5.60 Total geral da avaliação dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C para as dimensões que compõem o questionário de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dimensão	N° de questões	Total da dimensão	A		B		C		TOTAL	
			Média	%	Média	%	Média	%	Média	%
Compensação	8	40	27,41	69%	24,85	62%	23,48	59%	25,18	63%
Comunicação	7	35	30,35	87%	27,46	78%	24,63	70%	27,48	79%
Condições de Trabalho	14	70	57,32	82%	49,38	71%	47,00	67%	50,74	72%
Organização do Trabalho	11	55	38,73	70%	34,49	63%	33,23	60%	35,22	64%
Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	3	15	13,50	90%	12,98	87%	12,58	84%	13,00	87%
Participação / Autonomia	9	45	36,15	80%	32,56	72%	32,09	71%	33,43	74%
Motivação	3	15	12,32	82%	11,31	75%	10,33	69%	11,26	75%
Qualidade de vida	9	45	33,98	76%	30,39	68%	29,33	65%	31,03	69%
Imagem da Empresa	4	20	17,65	88%	15,67	78%	15,17	76%	16,06	80%
Total Qualidade de vida no trabalho	68	340	279,10	82%	242,54	71%	237,05	70%	248,16	73%

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral estão parcialmente satisfeitos com a sua qualidade de vida no trabalho e sendo as dimensões que apresentaram menor grau de satisfação aquelas relacionadas à compensação, à organização do trabalho, à qualidade de vida e às condições de trabalho. Como referido no decorrer da análise, os respondentes da rede A apresentaram-se com a melhor QVT, com as melhores avaliações para todas as dimensões, o que, no entanto, não significa que sejam todas satisfatórias. Apesar das grandes diferenças existentes em termos de composição das redes B e C, estrutura, tempo de atuação, etc., apresentaram indicadores muito semelhantes e pouco satisfatórios, com médias baixas para quase todos os quesitos, com exceção de relações interpessoais, comunicação e imagem da empresa, que mostraram avaliações mais positivas. Acredita-se que esta diferença observada nos indicadores pode estar intimamente relacionada com a forma como estão estruturados os setores de recursos humanos das referidas redes e as suas políticas, que retratam importância dada hoje pela organização aos seus funcionários, que são os responsáveis pela execução e qualidade do serviço recebido pelo hóspede.

5.4.2.2 Testes de comparação e correlação entre as dimensões

Foi realizado o teste de comparação de médias não-paramétrico de Kruskal-Wallis para verificar a existência de diferenças significativas entre avaliações apresentadas para as dimensões em cada uma das redes. Quando os resultados encontrados no teste foram significativos, isto é, $p\text{-valor} < 0,05$, aplicou-se um procedimento de comparações múltiplas para identificar quais grupos eram diferentes entre eles.

Já para análise da correlação entre as dimensões foi aplicado o teste não-paramétrico de Spermann (apêndice) , por tratar-se de dados provenientes de escalas de Likert. Assim, cada uma das correlações entre as dimensões foi testada ao nível de significância de 5%, o que quando significativo aponta dependência entre as respostas das dimensões, ou seja, no caso de um coeficiente de correlação positivo, quanto maior o valor observado em uma dimensão, maior será o valor observado na outra dimensão. Lembra-se que o tamanho desta dependência está diretamente relacionado ao valor do coeficiente de correlação (r). Observa-se que valores próximos a 1 (máximo do coeficiente) indicam grande associação e dependência entre as variáveis e valores próximos a zero, ou não estatisticamente diferentes de zero, indicam independência entre as variáveis. A seguir são apresentados os resultados dos testes.

Tabela 5.61 Resultados dos testes de Kruskal-Wallis para as nove dimensões do questionário.

Test Statistics ^(a,b)	Chi-Square	df	p-valor
Compensação	7,1309	2	0,0283
Comunicação	15,6603	2	0,0004
Condições de Trabalho	19,0859	2	0,0001
Organização no Trabalho	18,4697	2	0,0001
Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho	4,2245	2	0,1210
Participação / Autonomia	10,2627	2	0,0059
Motivação	10,7211	2	0,0047
Qualidade de Vida	7,0751	2	0,0291
Imagem da Empresa	8,9822	2	0,0112

^a - Kruskal Wallis Test

^b - Grouping Variable: Rede hoteleira

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5.61 mostra os resultados dos testes de Kruskal-Wallis, para a comparação entre as avaliações das três redes para as nove dimensões do questionário. O teste apontou a existência de diferenças significativas sob o ponto de vista estatístico para todas as dimensões avaliadas (p -valor $< 0,05$), com exceção apenas das relações interpessoais no ambiente de trabalho, onde não há indícios de diferenças ao nível de significância de 5%, o que já havia sido confirmado na análise anterior, visto que esta foi uma das únicas dimensões em que as redes apresentaram médias semelhantes todos os quesitos analisados.

Tabela 5.62 Testes de Comparação Múltipla Pós-Kruskall-Wallis para as nove dimensões do questionário.

Teste de Comparações Múltiplas	A	B	C
Compensação	a	a b	b
Comunicação	a	b	b
Condições de Trabalho	a	b	b
Organização no Trabalho	a	b	b
Participação / Autonomia	a	b	b
Motivação	a	a b	b
Qualidade de Vida	a	a b	b
Imagem da Empresa	a	a b	b

^{a,b} - Grupos seguidos de mesma letra não diferem ao nível de significância de 5%

Fonte: Dados da pesquisa

A rede A sempre obteve a maior média, sendo estatisticamente diferente da rede C em todas as dimensões, exceto relações interpessoais, como abordado anteriormente. Quanto às redes B e C, não há indícios de diferenças entre elas ao nível de significância de 5%, dado este que corrobora com as análises realizadas sobre a avaliação dos pesquisados quanto aos quesitos foram bastante semelhantes. A rede A, no entanto, difere estatisticamente da rede B nas dimensões comunicação, condições de trabalho, organização do trabalho e participação e autonomia, não havendo indícios de diferenças significativas entre as duas redes nas demais dimensões segundo o teste.

Considerando as correlações existentes entre as dimensões, em geral estas foram significativas ao nível de 5%, o que no caso das positivas confirma a dependência das respostas entre as dimensões, demonstrando que quanto melhor a avaliação do pesquisado em uma dimensão, melhor será também a observada naquela com a qual apresenta uma

correlação positiva, sendo a correlação proporcional ao valor expresso no coeficiente (r). Destacam-se os cruzamentos condições de trabalho x participação/autonomia na rede A ($r=0,84$, $p\text{-valor}<0,0001$) e condições de trabalho x motivação na rede B ($r=0,80$, $p\text{-valor}<0,0001$). Na rede C, os cruzamentos, de modo geral, se mostraram menos significativos, destacando-se compensação x condições de trabalho ($r=0,67$, $p\text{-valor}<0,0001$). Percebe-se assim, que a dimensão condições de trabalho foi a que apresentou maior correlação com as demais, afetando inclusive a avaliação quanto a possibilidade de participação, a motivação e a compensação, contudo não podem ser minimizadas as relações observadas entre as demais dimensões como comunicação, motivação, participação e autonomia, qualidade de vida e imagem da empresa que apresentaram correlações positivas com quase todas as demais nas redes.

Estes resultados refletem as relações existentes entre os diversos fatores que contribuem para a Qualidade de Vida no Trabalho, corroborando com o observado na literatura que mostra que a QVT é influenciada por diversos fatores que vão desde a supervisão, o conteúdo do cargo, a forma como o trabalho se organiza, mas que deve buscar acima de tudo a humanização do trabalho. A melhora da QVT pode ser alcançada por meio de novas formas de organizar o trabalho que permitam a maior autonomia e participação dos trabalhadores. Isso pode ser alcançado com a promoção da participação dos funcionários nas decisões que afetam suas vidas, permitindo assim, que estes sintam-se mais valorizados e busquem melhores condições de trabalho, visto que estas são apontadas como correlacionadas com quase todas as demais dimensões, afetando inclusive a avaliação quanto a compensação que é a que apresentou médias mais baixas em todas as redes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, neste estudo, analisar a problemática proposta no início do trabalho, levantando alguns elementos que permitissem identificar o perfil do trabalhador do setor hoteleiro, conhecer as políticas e práticas de recursos humanos dessas empresas, buscando avaliar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários em nível operacional e gerencial. Entende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho é influenciada por diversos fatores e se reflete, muitas vezes, na importância atribuída por parte das empresas ao seu setor de recursos humanos e nas formas como estão estruturadas suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

O setor analisado, como já lembrado, faz parte do setor de serviços, o qual se destaca por empregar a maior parte da mão-de-obra formalmente contratada no setor, no país, por movimentar ativamente o mercado de trabalho formal e informal e por sua participação na geração no PIB (ARBACHE; 2001; CHAHAD, 2003; KON, 2004). Ainda, este setor, apesar de sua representatividade, ainda apresenta pouca produção acadêmica, o que ressalta a relevância do estudo. O grande contingente empregado no setor de serviços, que alcança cerca de 56% da população economicamente ativa formalmente registrada, está distribuído em diversas atividades, entre as quais uma que vem ganhando destaque graças à sua capacidade de geração de riqueza e possibilidade de distribuição de renda esta o turismo, responsável por aproximadamente 4% do PIB brasileiro nos últimos anos (GORINE; MENDES, 2003; HÖPNER, RÜBENICH; PICCININI, 2007).

Integrante deste setor e que experimentou um desenvolvimento mais acentuado no País a partir da década de 1990, com a abertura do mercado e a crescente competitividade instalada com a entrada de novas redes⁷⁰ e maiores investimentos no setor, está o segmento de

⁷⁰ No Brasil, existem hoje cerca de 124 redes de hotéis, das quais 10 concentram 41 % dos empreendimentos no setor, estando representadas por três redes internacionais, uma delas objeto do estudo desenvolvido. Entre as sete

hospedagem. Este segmento que viu a cobrança por qualidade e diferenciação de produtos e serviços passar a ser um dos fatores determinantes da sobrevivência de muitos empreendimentos, em especial os voltados ao público de negócios.

Na contramão desta demanda por aumento de qualidade na prestação de serviços, estudos sobre o setor hoteleiro têm apontado os trabalhadores como pouco qualificados, apresentando baixo grau de instrução, pouco tempo de vínculo de emprego e uma jornada superior de trabalho (ARBACHE, 2001).

Saab e Daemon (2001) em estudo realizado para o BNDES Setorial apontam que algumas ações já estão sendo desenvolvidas pela hotelaria nacional, na busca de melhoria de qualidade dos serviços prestados, como investimentos na modernização dos equipamentos e outros para alcançar padrões de qualidade internacionais. Salientam, contudo, que o diferencial das redes internacionais está não só na maior capacidade de investimentos em estrutura, em marketing e padronização de serviços, mas também na excelente qualificação dos gestores e na seleção cuidadosa do seu quadro de funcionários. No Brasil, as redes internacionais são referidas como aquelas que podem promover não só a modernização e os investimentos na hotelaria [infra-estrutura], como também elevar o padrão de exigência dos consumidores, estimulando a profissionalização da indústria hoteleira nacional, que ainda é considerada pouco qualificada.

Nesse contexto, na medida em que se evidencia a necessidade de as redes nacionais se adequarem a esta nova realidade de competitividade instalada a partir da década de 1990, como também da importância dos recursos humanos neste processo, compreender como estão estruturadas as políticas de recursos humanos de redes nacionais e internacionais e as possíveis diferenças existentes entre elas foi o ponto de partida deste trabalho. Era importante, também, identificar o perfil desses trabalhadores, dado o nível de qualificação demanda pelo mercado.

Sendo assim, por meio da análise dos resultados deste trabalho, pode-se compreender melhor a importância atribuída à gestão de pessoas e às políticas de recursos humanos, assim como mensurar o reflexo destas políticas na qualidade de vida no trabalho. Aspectos estes que não podem ser ignorados, no que concerne à mão-de-obra e onde as formas de flexibilização

formalmente legalizadas são praticadas pelas empresas, além de, ao mesmo tempo, ser a fonte da maior queixa dos trabalhadores do setor, motivos de processos trabalhistas e da insatisfação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho.

No que se refere ao **perfil dos trabalhadores do setor** constata-se nos cargos em nível operacional prevalecem os trabalhadores com idade na faixa de 20 a 30 anos, pouco qualificada, especialmente nos cargos de camareira (o) com grau de instrução em nível de 1º grau e para os demais o 2º grau, ficando evidente a diferença de exigência de instrução para os ocupantes dos diferentes setores, sendo a maior exigência observada nos cargos em que o empregado tem maior contato com o hóspede, como os de recepção e eventos, e as de menor para os cargos de camareira, serviços gerais e demais funções do setor de alimentos e bebidas. Nesta atividade, é predominante o emprego de mulheres, sobretudo nos setores de governança e eventos, sendo o primeiro um dos que mais emprega no setor, justificando este predomínio, como já havia sido apontado em outros estudos (ARBACHE, 2001; ALVAREZ e cols., 2003; MAGALHÃES, 2006). Nos demais setores, observou-se uma distribuição homogênea de gênero.

Percebeu-se que a qualificação é um dos fatores que pode ser associado ao menor tempo de trabalho no setor hoteleiro e na rede, confirmando uma das suposições da pesquisadora de que a maioria destas redes prefere ensinar o seu padrão a contratar um profissional com “vícios”, o que também permite oferecer muitas vezes, baixos salários, dada a oportunidade que está sendo ‘oferecida’. A exigência de maior ou menor qualificação para alguns cargos e setores parece ser decorrente da grande disponibilidade de mão-de-obra não sendo necessariamente acompanhada de possibilidade de crescimento, remuneração, oportunidade de desenvolvimento, etc. e que são citados como alguns dos motivos do alto índice de rotatividade de pessoal em quase todos os hotéis pesquisados.

Assim, a média de vínculo de trabalho (nas redes de um a três anos é de cerca de 60% nas três redes analisadas, indicando um alto índice de *turn-over*, o qual parece ser mais acentuado naqueles setores que concentram os trabalhadores com maior e menor grau de instrução (1º grau e/ou superior completo).

Para os cargos de chefia, predominam profissionais nas faixas até 41 anos de idade, com instrução em nível superior, sendo a sua maior parte mulheres, com exceção apenas dos setores de manutenção e alimentos e bebidas, onde todos os pesquisados eram homens e que

apresentam tempo de três a sete anos de experiência na hotelaria, mais elevada que a encontrada entre os pesquisados em nível operacional.

A rede A (internacional) foi a que apresentou o maior grau de instrução médio dos pesquisados, tanto para nível operacional quanto para chefias, não tendo nenhum destes últimos menos que o 2º grau completo, o que também é verificado nas duas redes nacionais. Cabe salientar o alto índice de pesquisados com curso superior na rede C, tanto em cargos de chefia (68,75%) quanto em nível operacional (15,59%), que supera o encontrado na rede A, mesmo na C, que apresenta também o maior percentual de pesquisados com apenas o 1º grau (35,29%).

Essas informações revelam um pouco das prioridades para recrutamento e seleção de pessoal das redes, sugerindo que algumas delas já tenham percebido a importância da gestão de pessoal e das **políticas de recursos humanos** para o sucesso no negócio. Essa postura de valorização do recursos humanos, por meio da adoção de políticas e práticas de RH voltadas a conciliar as necessidades dos funcionários e a atender aos objetivos da empresa não é à realidade da maior parte das redes e unidades estudadas. A rede internacional reconhece a importância das pessoas para o seu negócio e apresenta uma estrutura montada para elaborar políticas e ações para cada uma das marcas, com base nos valores e objetivos de cada um dos segmentos em que atua. Nesta direção, tem diretrizes básicas que devem ser seguidas por todas as unidades, independentemente da marca a que pertencem, com vistas a garantir um padrão de formação, benefícios e oportunidades para o seu quadro de pessoal, refletindo bem a afirmação de Saab e Daemon (2001) sobre a importância concedida pelas redes internacionais à gestão de pessoas. Mas, mesmo nesta rede, as atividades voltadas à qualidade de vida no trabalho ainda são limitadas e, com um fim bem específico: aumento de produtividade, redução do absenteísmo por meio de atividades de integração, lazer e cuidados com a saúde (ginástica laboral).

Nas redes nacionais B e C, com estrutura e tempo de atuação no mercado extremamente distinto, apresentam muitas características em comum no que concerne à gestão de pessoas, mostrando a fragilidade e pouca atenção atribuída ao setor de recursos humanos. Apresentam pouquíssimas práticas de padronização das ações para os hotéis da rede (no caso da rede B) e nenhuma ação voltadas aos funcionários (no caso da rede C), onde as atividades estão restritas aos processos de recrutamento e seleção. Isto é observado com clareza na entrevista com a gestora de recursos humanos da rede C, a qual menciona que

treinamentos não são freqüentes, como também não existem outros tipos de incentivos à capacitação, ou ao desenvolvimento de pessoal.

Na rede B podem ser identificadas algumas ações da área de Recursos Humanos, porém não ocorrem em todas as unidades ou são formalizadas e balizadas pelo RH corporativo, como ocorre na rede A, fato este contrário ao esperado para a rede, por se tratar de uma das maiores redes nacionais. No que tange ao setor de recursos humanos destas redes, observou-se que contam com equipes enxutas, considerando a demanda de serviços existente para o setor tanto por parte da diretoria quanto dos funcionários. Contudo, as gerentes de RH entrevistadas referiram que as redes estão refletindo e estruturando formas de implementar políticas e práticas padronizadas de recursos humanos para a rede, considerando que algumas são essenciais e prioritárias, sendo estas prioridades (alta rotatividade decorrente de saídas por baixa remuneração e qualificação de mão-de-obra) as que possivelmente motivaram o olhar da diretoria para o setor

Entende-se que as políticas e práticas de recursos humanos das redes nacionais e da internacional são diferentes essencialmente pela importância que é atribuída ao trabalho realizado pelos funcionários em cada uma delas. Assim, a rede internacional já despertou para o valor das pessoas no negócio, mesmo que não tenha ações efetivas em todas as unidades e que estas ações ainda estejam longe do ideal, enquanto as redes nacionais, até pouco tempo atrás, os únicos objetivos ainda eram a expansão de mercado e a rentabilidade, sendo as pessoas colocadas em segundo plano.

Chama atenção as formas de flexibilização adotadas nas redes e na hotelaria de modo geral, como o trabalho em turnos e o banco de horas, que se apresentaram como práticas comuns, e que são justamente as causas dos processos trabalhistas sofridos pelos hotéis. Verifica-se mais uma vez, apesar de serem vantajosas para as empresas, estas formas 'flexíveis' de organizar o trabalho são contrárias aos interesses dos trabalhadores e constituem também parte dos motivos para os seus pedidos de demissão. No mesmo sentido, notou-se que todas as unidades terceirizavam algum tipo de atividade, e que, para surpresa da pesquisadora, a contratação de cooperativas de trabalho se mostrou uma prática comum, especialmente nas unidades da Região Sudeste, para suprir a 'falta de mão-de-obra qualificada', o que permite a perpetuação do ciclo de falta de funcionários por atestados devido à sobrecarga de trabalho, etc.

Nesse sentido, pode-se concluir que há muito a ser feito em termos de políticas e práticas de RH, especialmente nas duas redes nacionais, as quais são dependentes especialmente do interesse dos investidores de buscar a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes através das pessoas, tendo consciência de que estes são realmente os ativos mais preciosos de suas organizações.

Assim, entender que além da busca de padronização de processos e procedimentos, que é básica para garantir a equidade interna das ações, é preciso o investimento maciço em pessoas, com o planejamento e criação de estruturas claras tanto no que se refere a recrutamento e seleção, quanto ao que concerne a cargos e salários, às possibilidades de carreira, quanto a estruturação de planos de treinamentos para os diversos setores. Desse modo, a organização estará demonstrando compreender as especificidades que envolvem as atividades de cada área, além de conseguir a manutenção de padrões de qualidade e de serviço que conferem identidade à rede. Da mesma forma, a realização de avaliações de desempenho, atividades que busquem promover um ambiente de trabalho melhor e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado se apresentam como relevantes para que as práticas de RH possam trazer bons resultados tanto para os funcionários quanto para as organizações.

Na análise da **Qualidade de Vida no Trabalho**, percebeu-se uma íntima relação desta com as ações que cabem ao setor de recursos humanos e suas políticas, especialmente para os funcionários em cargos em nível operacional. Acredita-se que isso se deva especialmente à prioridade que é dada ao repasse de informações na empresa aos níveis gerenciais, aos baixos salários pagos a grande parte dos trabalhadores operacionais, como também aos benefícios concedidos e ao maior impacto das condições e da organização do trabalho em suas atividades e qualidade de vida, uma vez que as chefias, pelo próprio cargo, apresentam condições um tanto diferenciadas de trabalho e gozam, nas redes A e B em especial, de benefícios diferenciados.

Assim, as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela rede A foram uma das grandes responsáveis pela melhor avaliação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho observada nos respondentes desta rede, tanto nos ocupantes de cargos de chefia quanto nos de cargos em nível operacional, juntamente com a imagem da empresa no mercado brasileiro, que é sinônimo, hoje, de oportunidade de carreira para as chefias, sendo também reconhecida pelos demais funcionários. Observou-se que nesta rede, via de regra, todos os pesquisados avaliaram melhor a maioria das dimensões consideradas, o que demonstra que possuem

relativa qualidade de vida no trabalho, a qual só não é maior devido a algumas práticas adotadas pela hotelaria de modo geral. Assim, entre as dimensões que apresentaram menor satisfação estão aquelas relacionadas à compensação, organização do trabalho e qualidade de vida, destacando-se, nesse sentido, os quesitos relacionados à adequação da remuneração à função e à equidade externa, a carga horária de trabalho (chefias), a necessidade de realizar diferentes atividades para atender às solicitações da organização, o uso do banco de horas, além daqueles relacionados ao tempo de lazer e à prática de exercícios. Percebe-se que somente na dimensão compensação para as chefias é observado que os pesquisados da rede A apresentam avaliação inferior aos da outra rede (B), o que se deve especialmente à percepção dos pesquisados quanto à adequação dos seus salários frente a suas atribuições e responsabilidades, como também à equidade externa. Contudo, de modo geral, essas avaliações menos satisfatórias nesses quesitos não parecem ter diminuído a importância conferida ao trabalho, o orgulho de trabalhar na rede e a motivação dos pesquisados.

As redes B e C, que já haviam apresentado semelhanças na análise das políticas de recursos humanos, tiveram também avaliações semelhantes de seus pesquisados quanto à Qualidade de Vida no Trabalho para quase todas as dimensões consideradas, o que é coerente, tendo em vista a relevância atribuída pelos pesquisados à grande parte das questões relacionadas à existência de políticas e práticas de gestão de RH nas unidades.

Percebe-se que os da rede B avaliaram melhor que os da C quase todas as dimensões, mas todos se mostraram pouco satisfeitos quanto a sua Qualidade de Vida no Trabalho. Notou-se que os pesquisados da rede B avaliaram mais positivamente alguns quesitos, em decorrência da estrutura e programas já desenvolvidos em algumas unidades e pela própria estrutura da rede, que por ter mais de 60 anos e contar com um quadro de funcionários mais ‘experiente’, valoriza mais algumas ações realizadas. Na rede C, por sua vez, que é jovem e apresentou um quadro de pessoal com as mesmas características, os pesquisados se mostraram mais críticos, esperando mais da rede com base na sua condição organização, possibilidades de crescimento, etc. Assim, os respondentes dos dois grupos apresentaram pouca satisfação com as dimensões: compensação, comunicação, condições de trabalho (exceto as chefias da rede B), organização do trabalho, participação e autonomia (operacional), motivação (operacional e chefias da rede C) e imagem da empresa (operacional e chefia da rede C). Portanto, as avaliações positivas, de maneira geral, foram observadas na dimensão relações interpessoais no ambiente de trabalho, a qual, inclusive, é uma das primeiras a ser referida

pelos pesquisados quando perguntados sobre o que era ter Qualidade de Vida no Trabalho, sendo uma constante em outras pesquisas sobre o tema.

Acredita-se, assim, que essa diferença observada nos indicadores pode estar intimamente relacionada à forma como estão estruturados os setores de recursos humanos das referidas redes e as suas políticas, que retratam qual a importância que é dada hoje pela organização aos seus funcionários que são responsáveis pelo sucesso do negócio.

Acredita-se que os aspectos levantados no presente estudo podem possibilitar, além da identificação de aspectos que podem ser desenvolvidos e melhorados nas organizações, a implementação de ações que visem a atender as expectativas dos empregados, contribuindo para a gestão estratégica dos recursos humanos. Existe muito a ser feito para que as diretrizes, políticas e práticas de recursos humanos passem a refletir os objetivos da empresa e dos funcionários, pois da forma como estão estruturadas nas redes B e C, principalmente, não parecem estar atendendo a esses anseios, e funcionários insatisfeitos e desmotivados dificilmente irão apresentar um desempenho melhor.

Alguns paradoxos se apresentaram nesta pesquisa destacando-se: a rede que apresenta as políticas de recursos humanos mais bem estruturadas e implementadas (rede A) em todas as unidades também é aquela que desenvolve ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho (em apenas duas das três unidades) , porém estas ações apesar de diferenciadas e merecerem destaque dado o setor em estudo, são pouco relevantes considerando o tamanho da organização e, especialmente as práticas adotadas em outros segmentos. A rede B, diz ter algumas práticas institucionalizadas nos hotéis da rede (entenda-se hotéis próprios - 4), o que não se comprovou no estudo. A rede C que ambiciona ser a rede jovem e qualificada, não apresenta estrutura para reter os talentos que busca no mercado, visto que não oferece salários, planos de carreira ou benefícios que mantenham estes profissionais no grupo.

É necessário que os Gestores de Recursos Humanos e o setor de RH assumam um papel relevante na organização e passem a desempenhar um papel estratégico, direcionando seus esforços para a conciliação dos objetivos organizacionais e dos funcionários. Esta postura, exige que o setor de recursos humanos se coloque como um agente de mudanças, buscando a promoção de ações, tanto no que se refere à integração de pessoal quanto de identificação de pontos de melhoria, quanto às demandas dos funcionários.

Considera-se que os resultados desta pesquisa, embora restritos a três redes de hotéis, possam contribuir para os estudos que estão sendo realizados no setor, especialmente para

divulgar e conscientizar acerca da necessidade de práticas RH mais voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida dos funcionários da hotelaria, que apresentaram, neste estudo, grande dificuldade de conciliar lazer e trabalho, devido às características da organização do trabalho no setor e, especialmente, à sobrecarga de trabalho ocasionada por quadros de pessoal enxutos.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados focando especialmente as questões de gênero, que aparecem como latentes no setor, especialmente na distribuição de homens e mulheres entre os setores de trabalho e as atividades que competem a cada um deles.

Acredita-se que, apesar das limitações do estudo decorrentes do grau de subjetividade presente em toda pesquisa desta natureza, bem como alguns problemas vinculados à amostragem e coleta de dados, as conclusões são relevantes e podem, ser fonte de reflexão, além de servir de subsídio para estruturação das políticas de recursos humanos nas redes estudadas, buscando melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

Para finalizar, espera-se que este estudo, através da construção teórica realizada e dos resultados apresentados, tenha contribuído para a formulação de novas estratégias empresariais para o setor e instigado novas pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- ABHI, Classificação de Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://www.abih.com.br/site.php> Acessível em: 20 jan.. 2007.
- ABRAMIDES, M. B. C.; CABRAL, M. S. R. Regime de Acumulação Flexível e Saúde do Trabalhador. In: **São Paulo em Perspectiva**. 2003.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, abr./jun. 1998.
- ALVAREZ, D.; *et al.* Aspectos de produtividade e formação: o trabalho de camareiras em um hotel de luxo In: **Anais do X Simpósio de Engenharia da Produção (SIMPEP)**, Bauru/SP, 2003,p.1-10.
- AMAZONAS, E., GOLDNER, L. **As redes hoteleiras do Brasil**. CD-ROM,2004.
- ANDRADE, J. V. **Turismo: Fundamentos e Dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.
- ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.
- ARAÚJO, A. M. C; CARTONI, D. M.; JUSTO, C. R. M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. In: **RBCS**, vol. 16, n. 45, fev./2001.
- ARAUJO, A. B. Qualidade de vida no trabalho (QVT): Os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1996. Rio de Janeiro **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM.
- ARAUJO, A. O.. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.
- ARBACHE, J. S. **O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- ARBIX, G. Os Descaminhos do Governo e a Precarização das Relações de Trabalho. In.: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (orgs.). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec-Abert, 1997.
- AYRES, M. L. A.; DAEMON, I. G. FERNANDES, P. C. S. **Hotel de Negócios**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 8, set.1998.
- AYRES,K. V. SILVA,I. P., SOUTO-MAIOR, R. C. Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria. **Anais ...V Congresso de Stress da ISMA – BR e VI Fórum Internacional de Qualidade de Vida no trabalho**, 2004, Porto Alegre/RS

- BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 8a ed. Campinas: Papirus, 2000.
- BAUMGARTNER, M. A. Treinamento na empresa. In: BOOG, G. (Coord) **Manual de Treinamento e desenvolvimento**, um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BENI, M. C. **Análise estrutural de turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.
- BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro**: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores, 2006, 233f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, 2006.
- BOLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. NR -5 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes Disponível em: www.mte.gov.br. Acessível em: 20 jan.. 2007
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3º ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara S.A., 1987.
- BRÉMOND, J.; GÉLÉDAN, A. **Dictionnaire des Théories et Mécanismes Économiques**. Paris: Hatier Paris, 1984.
- BUTLER, R., JONES, P. Conclusões: Problemas, Desafios e Soluções. In: LOCKWOOD, A., MEDLIK, S (org). **Turismo e Hospitalidade no Século XXI**, Bueri-SP: Manole, 2003.
- CACCIAMALI, M. C. A desfiliação do estatuto do trabalho na década de 1990 e a inserção dos ocupados que compõem as famílias de menor renda relativa. In.: CHAHAD, José Paulo ZEETANO; PICCHETTI, Paulo. **Mercado de Trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais**. São Paulo: LTr, 2003.
- _____ **Mudanças estruturais no produto e emprego no Brasil: 1950-85**. 1988, 226f. Tese de livre docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-Universidade de São Paulo, 1988.
- CÂNDIDO, Í.; VIERA, E. **Gestão de Hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CAPES, Portal de Periódicos CAPES, Disponível em: <http://www.capes.gov.br/servicos/bancoteses.html> Acessível em: 20 jan.. 2007
- CARLOS, F. de A. **Gestão da satisfação e fidelidade do cliente**: um estudo com turistas em hotéis, 2004, 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Faculdade de Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. 2º Ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 8º Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CASTRO, L. R. K. de. **Valor percebido como ferramenta para tomada de decisão**: uma aplicação na indústria hotelaria utilizando a análise conjunta, 2006, 187f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Instituto Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo/São Carlos, 2006.
- CASTRO, N. A. Reestruturação produtiva. Novas Institucionalidades e Negociação da Flexibilidade. pp. 3-8. In: **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, N° 1, 1992.

- CHAHAD, J. P. Z. O mercado de trabalho e a segurança de emprego e de renda no Brasil: estágio atual e sugestões a partir da experiência internacional. In.: CHAHAD, José Paulo ZEETANO; PICCHETTI, Paulo. **Mercado de Trabalho no Brasil: padrões de comportamento e transformações institucionais**. São Paulo: LTr, 2003.
- CHON, K.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: Conceitos e aplicações**. Tradução Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira; revisão técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviço**. São Paulo: Cobra, 2001.
- DEDECCA, C. S. Reorganização das Relações de Trabalho no Brasil. A Flexibilidade é a Única Alternativa? In: CARVALHO NETO, Antônio M. e CARVALHO, Ricardo A. A. de (orgs) **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Instituto de Relações de Trabalho. Ministério do Trabalho. Belo Horizonte: IRT/PUC-MG.1998.
- DENCKER, A. . F. M.. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001
- DIEESE. **O trabalho no setor terciário: emprego e desenvolvimento tecnológico**. São Paulo: DIEESE ; Campinas: CESIT, 2005.
- DUARTE, S. R.. **O papel do humor na qualidade do atendimento hoteleiro**, 2006, 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.
- DUTRA, J. S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). In: **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FELIPE G., PEYROLON, M. R. **Diccionario de hosteleria**. Madrid: 4 ed. Paraninfo, 1999.
- FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. In.: CATTANI, Antonio David HOLZMANN, Lorena (org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- FISCHER, A. L. e ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2001. Rio de Janeiro **Anais do XXV ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- FISCHER, R. M.. Pondo os pingos nos “is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY , Maria Tereza. e FISHER, Rosa Maria. In: **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas,1987
- FLEURY, M. T. L. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- FLEURY, M. T.; FISHER, R. M. **Processo e Relações de Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas,1987.
- GALLINO, L. La informalización del trabajo en los países desarrollados: cómo y por qué las condiciones de trabajo en el norte se están aproximando, a la baja, a las del Sur. In: **Sociología del Trabajo**, nueva época, núm. 45, primavera 2002.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. IN: GODOY, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A. B. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.**, São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de Hotelaria. In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005
- GUEIROS, M. S.; OLIVEIRA, L. B. Qualidade de vida no trabalho: um estudo no setor de hotelaria na Região metropolitana do Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002. Salvador **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- HAIR, J. , *et.al.* **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAZIN, A. L., OLIVEIRA, C. F. G de, MEDEIROS, R. **Turismo e Mão-de-obra: entre o Real e o Ideal**. Recife: FUDAJ: UNICAMP, 2000.
- HOLZMANN, L. PICCININI, V. C. Flexibilização do trabalho. In.: CATTANI, Antonio David HOLZMANN, Lorena (org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- HOPNER, A.; RÜBENICH, N. V., PICCININI, V. C. Importância econômica do setor de serviços no Brasil: evolução e mudanças no perfil da sua mão-de-obra. In: X Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), Salvador, 2007. **Anais Eletrônicos**. Salvador, 2007.
- HORN, C. H. Mercado de trabalho. In.: CATTANI, Antonio David HOLZMANN, Lorena (org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO . **Deliberação Normativa nº 429 , de 23 de abril de 2002.** Disponível em: http://www.turismo.gov.br/portalmtur/opencms/institucional/legislacao/arquivos/deliberacao_normativa_n_429_23_abril_2002.html Acessível em 20 jan. 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Anuário Estatístico 2004**, volume 31, p.17, 18, 20, 23, 29, 79,104. Brasília. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/> Acessível em 20 jan. 2007.
- ISMAIL, A. **Hospedagem: Front Office e Governança**. Tradução técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- KON, A. **Economia de serviços : teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- KÓVACS, I. Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculta. In: **Sociología del trabajo**, nueva época, n. 45, primavera 2002.
- LACAZ, F. A. de C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. In: **Ciência e saúde coletiva**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, 2000.
- LACOMBE, B. M. B. e TONELLI, M. J. “O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos da gestão de recursos

- humanos”. In: **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, V.5, n.2, p.157- 174, maio/ago.2001.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAGE, B.; MILONE, P. C. **Turismo: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas,2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIEDKE, E. R. Relações de trabalho. In.: CATTANI, Antonio David HOLZMANN, Lorena (org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. Treinamento e Qualidade de Vida. In:BOOG, G. (coordenador). **Manual de treinamento: um de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAGALHÃES, G. F. O. **O sorriso que o relógio transforma em dor: custo humano da atividade, estratégias de mediação e qualidade de vida no trabalho de camareiras de hotel**, 2006, 142f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, 2006.
- MANFREDI S. M. As metáforas da qualificação: Três décadas de um conceito. In: **Encontro Anual da ANPOCS**,1999. Caxambu. UNIFRAN/CEDES/UNICAMP; XXIII.
- MARCONI, M. . A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed.. São Paulo : Atlas, 1999
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3°ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTOSO, J. E. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In.: OLIVEIRA, C. A. B. *et all*, (org) **O mundo do trabalho**. Crise e mudança no final do século. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.
- MEIRELLES, D. S .O conceito de serviço. In: **Revista de Economia Política**. São Paulo, vol. 26, nº 1, jan./mar. 2006.
- MENDES, R. Subsídios para um debate em torno da revisão do atual modelo de organização Saúde Ocupacional no Brasil. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 16, n. 64, p. 7-25, 1988.
- _____. O impacto dos efeitos da ocupação sobre a saúde de trabalhadores: I-Morbidade. In: **Revista de Saúde Pública**, São Paulo-SP, v. 22, n. 4, p. 311-326, 1988.
- _____. **Patologia do Trabalho**. 2°ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2003.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTA, K. C. N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOUTINHO, P.; GOUVÊA, V. H.; KLAGSBRUNN, V. H. A qualidade do mercado de trabalho: a utilização de um indicador composto de qualidade, aplicado nos casos da região metropolitana do Rio de Janeiro e do conjunto de seis regiões metropolitanas brasileiras. In: **Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET**, São Paulo, 2003.

NOVICK, M. La transformación de la organización del trabajo. In: DE LA GARZA TOLEDO(Coord.). **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. Fondo de Cultura Económica. México, 2000.

NUNES, J. O. C. **Qualidade de Vida e Satisfação no trabalho: Um Estudo nas Empresas Hoteleiras de Fortaleza**, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, C. A. B. Contrato Coletivo de Trabalho. In.: **O Mundo do Trabalho**. Crise e mudança no final do século. São Paulo: Ed. Página Aberta Ltda., 1994.

OLIVEIRA, L. M. B. ; GUEIROS, M. G. . Clientes internos satisfeitos conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor de hotelaria.. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OMT. **World Tourism Barometer**, v. 3, n. 2, June 2005.

ORTSMAN, O. **Mudar o trabalho: as experiências, os métodos, as condições de experimentação social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1978.

PAGÈS, M. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas. 1990.

PAIVA, K. C. M.; ÉSTER, A. B.; PIRES, A. C. R. Milícias, Malícias e Delícias da Função Gerencial: o Setor Hoteleiro em Foco. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2 v. 2 2004. Curitiba. **Anais XXIX EnANPAD** . Curitiba, ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

PEREIRA, C. S. Gestão Estratégica de Pessoas em Turismo, Hotelaria e Entretenimento. In: BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros. ZOUAIN, Deborah Moraes. **Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas**. São Paulo: Aleph, 2004.

PÉREZ, L. di M. **Manual prático de recepção hoteleira**. São Paulo, Roca, 2001.

PETROCCHI, M. **Hotelaria Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PICCININI, V. C. ; OLIVEIRA, S. R. de ; RÜBENICH, N. V. Formal, Flexível ou Informal? Reflexões sobre o Trabalho no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2005. Brasília. **Anais XXIX EnANPAD** . Brasília, ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

_____. Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil. In.: **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

POCHMANN, M.; BARRETO, R. M.; MENDONÇA, S. E. A. Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas. In.: **São Paulo em Perspectiva**. Vol. 12, n. 1, 1998.

QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

- RAIO X DA HOTELARIA BRASILEIRA, Ranking das 10 maiores redes. Disponível em: <http://www.raioxhotelaria.com.br/ranking10maiores.php> Acessível em: 20 jan. 2008.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e Análise no Nível Gerencial. 5a ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32ª Edição. Petrópolis: Vozes, 2003.
- SAAB, W. G.L.; DAEMON, I. G. Segmento hoteleiro no Brasil. In: **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar/2001.
- SALERNO, M. S. **Projeto Organizacional em empresas integradas, autônomas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SERSON, F. M. **Hotelaria**: a busca pela excelência. São Paulo: Cobra, 2000.
- SHULTZ, T. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1963.
- SILVA, A. L. J.; BARBOSA, M. L. A. O Treinamento como Ferramenta para Padronização dos Serviços de uma Empresa Hoteleira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador. **Anais Eletrônicos**, Salvador, 2002. 1 CD-ROM.
- SILVA, N; TOLFO, S. R.. Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil. In: **Convergência Revista de Ciências Sociais**, Toluco, México, v. 6, p. 275-303, 1999.
- SOUZA, W. R. **O perfil dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios**: um estudo de caso, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2001.
- TAIOLI, J. A.. **Estudo da rotatividade de pessoal no setor hoteleiro**: Impactos na aprendizagem e na qualidade, 2005, 104fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.
- TEIXEIRA, R. M.; FARIA, R. R. T. Subsídios para o Planejamento de Mão-de-Obra no Setor Hoteleiro: Análise da Demanda e das Necessidades de Capacitação Profissional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004. Curitiba. **Anais Eletrônicos**. Curitiba, ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V.C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, V.5, n.1, p.165-193, jan/abril. 2001.
- TREMBLAY, D. G. **Organisation du travail et technologies dans les bureaux**: D’hier à aujourd’hui. Quebec: Télé-Université, 1997.
- VALLEN, G. K.. VALLEN, J. Check-in, check-out :gestão e prestação de serviços em hotelaria. 6. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003.
- VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

VIERA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. IN: VIERA, Marcelo M. F. , ZOUAIN, Debora M (org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WERTHER, W. B., DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

Esta pesquisa tem por objetivo **avaliar a opinião dos gestores desta organização em relação aos fatores que influenciam sua qualidade de vida no trabalho.**

A pesquisa é **anônima** e suas respostas serão totalmente **confidenciais**. Os **resultados da pesquisa** serão, posteriormente, **divulgados** para todos os colaboradores de forma **coletiva**.

Caracterização do entrevistado:

1. Idade: _____ 2. Sexo: () Fem. () Masc.
3. Estado civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo () Separado
4. Filhos nº _____ idade: _____
5. Cargo/função: _____
6. Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () 3º grau () Pós-graduação - Curso _____
7. Outros cursos de formação já realizados: _____
- a) Qual a importância percebida, ou a valorização deste tipo formação dentro da empresa?
- b) Quanto do que você aprendeu ao longo da sua formação acadêmica é aplicado dentro da atividade que você desenvolve hoje?
- c) Tempo de trabalho na hotelaria: _____
- d) Turno de trabalho: () Manhã () Tarde () Noite () Horário administrativo
- e) Tempo de trabalho nesta rede: _____ Nesta unidade: _____
- f) Experiências anteriores:
- g) Cidade de origem: _____
- h) O que o levou a buscar esta profissão?
- i) Como foi o processo de ingresso nesta empresa?
- j) Quais as atividades que você desenvolve? Descreva um dia seu de trabalho.
- k) Horários e rotina de trabalho: _____
- l) No setor em que você atua existe alguma atividade desenvolvida por trabalhadores terceirizados?
 - a. Que tipo de interação existe entre os funcionários efetivos do hotel e os terceirizados?
 - b. Do seu ponto de vista quais as vantagens e dificuldades de ter atividades terceirizadas em um hotel?
- m) O que você entende por qualidade de vida no trabalho?
- n) No que se refere a qualidade de vida no trabalho:

- a. A organização demonstra preocupação com a qualidade de vida dos funcionários?
 - b. Quais as formas/medidas utilizadas para demonstrar este cuidado?
 - c. Existe espaço e liberdade de ação para pôr em prática medidas que melhorem o ambiente/organização do trabalho?
- o) O que você identifica que poderia ser criado ou modificado visando proporcionar uma melhor qualidade de vida aos funcionários?
- p) Quais as principais dificuldades que você vivencia na gestão de pessoal da sua área?
- a. Na sua atuação profissional que propostas faria para melhorar a qualidade de vida tanto dos gestores como dos demais funcionários?

APÊNDICE B

ESTRUTURA DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Esta parte do questionário pode ser respondida pelo gestor de recursos humanos da rede hoteleira, no caso de a política de recursos humanos ser única para todos os hotéis ligados a ela. Porém, caso haja diferenciação das políticas e procedimentos adotados pelos hotéis, no que se refere a esse item, solicita-se que cada hotel responda-o.

- 1) As políticas de recursos humanos adotadas pelo hotel são formalmente comunicadas aos funcionários?
 Sim Não
 Em que momento elas são expostas aos funcionários?

- 2) Qual a forma de recrutamento priorizada pela empresa?
 Interno Externo
- 3) Em quais situações cada um é priorizado?
 Abertura de novos cargos
 Preenchimento de vagas já existentes em nível operacional
 Preenchimento de vagas já existentes em nível administrativo
 Contratação de funcionários para cargo de gerencia
 Contratação de funcionários para cargo de supervisão
- 4) Como é realizado o processo de recrutamento externo de pessoal?
 Terceirizado por empresas especializadas
 Anúncio em mídia impressa
 Currículos cadastrados pelo site ou outro meio disponibilizado pela organização
 Indicação de funcionários
 Outros. Descrever: _____
- 5) Como são realizados os processos de recrutamento interno?
 Anúncio de vagas disponíveis em murais e ambientes de circulação de funcionários
 Comunicado das vagas disponíveis pelas gerências
 Promoção de funcionários por indicação da gerência
 Promoção de funcionários vinculado ao plano de carreira
 Adoção de outros critérios . Descrever : _____
- 6) Qual o perfil (idade, escolaridade, experiência, etc.) dos contratados para:
 - a) Cargos de gerencia
 - b) Cargos de supervisão
 - c) Cargos operacionais
 - d) Cargos administrativos
- 7) O desligamento de funcionários ocorre principalmente por:
 Demissão por parte do hotel Pedido de demissão por parte de funcionários
- 8) São realizadas entrevistas de desligamento?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, assinale quais os fatores relacionados ao desligamento:

Por parte do funcionário

- () Remuneração não satisfatória
 () Horários de trabalho
 () Problema de relacionamento com colegas de trabalho
 () Problema de relacionamento com superiores

() Outros fatores . Descrever: _____

Por parte da organização:

- () Sazonalidade da demanda
 () Baixa qualificação da mão-de-obra
 () Redução de custos
 () Tipos de contrato de trabalho oferecidos
 () Outros fatores . Descrever: _____

9) Qual a taxa de *turn-over* de funcionários do hotel? _____ %

a) Este indicador está relacionado principalmente a fatores como:

- () Sazonalidade da demanda
 () Baixa qualificação da mão-de-obra
 () Remuneração
 () Tipos de contrato de trabalho oferecidos
 () Outros fatores . Descrever : _____

10) Quais os principais critérios utilizados para estruturação das políticas de remuneração?

- () Tradicional
 () Por habilidades
 () Competências
 () Formação
 () Experiências de trabalho
 () Outros critérios . Quais : _____

11) Esses critérios adotados permitem que haja diferenciação de remuneração entre indivíduos que ocupam o mesmo cargo?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, assinale quais são os fatores determinantes dessa diferenciação, utilizando-se de numeração para apontar os mais significativos, onde 1 é o mais significativo dos fatores:

- () Experiência de trabalho
 () Conhecimento da tarefa
 () Competência para o cargo
 () Formação
 () Outros critérios . Quais : _____

12) O número e o tipo de benefícios oferecidos são os mesmos para todos os funcionários?

() Sim () Não

Em caso afirmativo, assinale apenas as opções de benefícios do primeiro item que segue. Caso exista diferenciação entre os benefícios oferecidos, assinale os dois campos.

a) Quais os benefícios oferecidos pela organização aos funcionários?

Em cargos de gerência:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vale alimentação | <input type="checkbox"/> Seguro pessoal |
| <input type="checkbox"/> Vale refeição | <input type="checkbox"/> Subsidio à educação |
| <input type="checkbox"/> Refeitório no interior da empresa | <input type="checkbox"/> Participação nos lucros |
| <input type="checkbox"/> Plano de saúde | <input type="checkbox"/> Plano de aposentadoria privada |
| <input type="checkbox"/> Creche | <input type="checkbox"/> Horário flexível de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Plano Odontológico | <input type="checkbox"/> Estacionamento |
| <input type="checkbox"/> Transporte subsidiado | <input type="checkbox"/> Outros. Citar _____ |
| <input type="checkbox"/> Cesta básica | |

Demais funcionários:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vale alimentação | <input type="checkbox"/> Cesta básica |
| <input type="checkbox"/> Vale refeição | <input type="checkbox"/> Seguro pessoal |
| <input type="checkbox"/> Refeitório no interior da empresa | <input type="checkbox"/> Subsidio à educação |
| <input type="checkbox"/> Plano de saúde | <input type="checkbox"/> Participação nos lucros |
| <input type="checkbox"/> Creche | <input type="checkbox"/> Plano de aposentadoria privada |
| <input type="checkbox"/> Plano Odontológico | <input type="checkbox"/> Horário flexível de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Transporte subsidiado | <input type="checkbox"/> Estacionamento |
| | <input type="checkbox"/> Outros. Citar _____ |

13) Existem critérios para a concessão de benefícios?

- Sim Não .

Em caso afirmativo, assinale os fatores considerados:

- Frequência e assiduidade
 Atingimento de metas de venda
 Atingimento de metas de desempenho
 Outros . Citar _____

14) Com qual frequência são realizados treinamentos?

- Mensal
 Bimestral
 Semestral
 Anual

15) Quantas horas (funcionário/ano) são realizadas em média de treinamento para funcionários em cargos de:

Gerência: _____

Funcionários de áreas administrativas: _____

Funcionários de áreas operacionais: _____

Quais os cargos que receberam mais horas de treinamento no último ano?

16) Em que situações os funcionários participam de treinamentos:

- Admissão
 Troca de função
 Queda do padrão de qualidade do serviço prestado pelo setor
 Solicitação da gerência

Implantação de novas tecnologias e processos

Outros . Citar _____

17) A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários?

Sim Não .

Em caso afirmativo, assinale os tipos de incentivos oferecidos:

Incentivos financeiros para ensino fundamental

Incentivos financeiros para ensino médio

Incentivos financeiros para cursos de graduação

Incentivos financeiros para cursos de pós-graduação

Incentivos financeiros para cursos diversos relacionados as atividades desenvolvidas na empresa.

Outras formas de incentivos. Citar: _____

18) O incentivo concedido é referente a _____% do valor dos programas/cursos.

19) Existem critérios para a concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal?

Em caso afirmativo, assinale os fatores considerados:

Frequência e assiduidade

Atingimento de metas de venda

Atingimento de metas de desempenho

Necessidade de desenvolvimento de habilidade e competências

Arelados ao plano de carreira

Outros. Citar _____

20) São realizadas avaliações de desempenho dos funcionários na organização?

Sim Não .

Em caso afirmativo, assinale as técnicas utilizadas para esta avaliação:

Aplicação de questionário de auto-avaliação

Questionário respondido pelo superior

Entrevistas formais de avaliação

Entrevistas informais de avaliação

Avaliação 360°

Outras formas de avaliação. Citar: _____

21) Com que frequências são realizadas as avaliações de desempenho?

Mensal

Bimestral

Semestral

Anual

22) Quais os objetivos da organização para a realização de avaliações de desempenho de seus funcionários:

Avaliação dos processos de trabalho

Avaliação das relações entre funcionários

Avaliação das relações entre funcionários e gerências

Promoção de pessoal

- () Demissão de pessoal
 () Outros motivos . Citar: _____

23) Os funcionários recebem retorno das avaliações realizadas?

- () Sim () Não .

Caso afirmativo assinale o meio utilizado para esta devolução:

- () Parecer por escrito
 () Conversa formal com supervisor
 () Outras. Citar: _____

24) Quais as formas utilizadas para controle do cumprimento da carga horária de trabalho dos funcionários?

- () Cartão ponto
 () Controle eletrônico (cartão magnético, por senhas,etc.)
 () Jornada flexível – sem controle de cumprimento de horários de entrada e saída, somente da jornada de trabalho contratada semanal ou mensal
 () Outras. Citar: _____

25) O hotel faz uso de banco de horas?

- () Sim () Não .

Em caso afirmativo, assinale para quais os cargos em que esta prática é adotada:

- () Todos os cargos
 () Gerências
 () Funcionários de áreas administrativas
 () Funcionários de áreas operacionais
 () Outros. Citar: _____

26) Considerando os funcionários que trabalham em turnos:

a) Como estão distribuídos os turnos de trabalho (horários de entrada e saída):

Manhã _____

Tarde _____

Noite _____

Horário dos funcionários da administração: _____

b) Quais os tipos de atividade que requerem trabalho por turnos? Citar.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

c) Qual a frequência das folgas destes funcionários? _____

27) Quais as atividades que usualmente são terceirizadas pelo hotel?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| () Administração do restaurante | () Bar |
| () Refeitório funcionários | () Paisagismo |
| () Segurança | () Garçons para eventos |
| () Estacionamento | () Business Center |

- Academia Lavanderia
 Manutenção
 Outras. Citar: _____

28) O hotel utiliza serviços de cooperativas de trabalho?

- Sim Não

Em caso afirmativo, citar os setores e as atividades em que atuam estas cooperativas:

29) Quais os principais motivos para a terceirização destas atividades/serviços?

- Custos de equipamentos
 Custos com pessoal
 Especificidades do serviço- qualificação
 Sazonalidade
 Outras. Citar: _____

30) Quais as formas de contrato de trabalho adotadas pela organização:

- Contrato padrão – Carteira de trabalho assinada
 Contrato de trabalhadores temporários
 Contratos de estágios
 Contratos de prestação de serviço por autônomos
 Outras. Citar: _____

a) No caso de aceitação de estudantes para estágio:

- i) Como ocorre o processo de recrutamento
 Divulgação de vagas disponíveis em Instituições de Ensino
 Visita em instituições de ensino para apresentação da organização
 Recrutamento e seleção dos estudantes durante a visita a instituição de ensino
 Anúncio de vagas na mídia
 Outros. Citar: _____

ii) O estágio é remunerado?

- Sim Não

iii) Qual a carga horária de trabalho realizada pelo estagiários?

- Vinte horas por semana
 Trinta horas por semana
 Quarenta horas por semana
 Outra. Citar: _____

iv) Quais os setores onde geralmente os estudantes realizam estágios?

- Administrativo financeiro
 Recursos humanos
 Hospedagem
 Governança
 Sistema de informação
 Outros. Citar: _____

31) O hotel oferece suporte de apoio a funcionários em situações ou momentos de necessidade?

() Sim () Não .

Em caso afirmativo, assinale os serviços de desenvolvidos:

- () Auxílio à família em caso de internações hospitalares
- () Visita à residência de funcionários no caso de afastamento por doença ou acidente de trabalho
- () Mediação de conflitos familiares
- () Acompanhamento funcionários em licença maternidade /paternidade
- () Outras. Citar: _____

32) A organização desenvolve algum tipo de atividade/programa para promover a qualidade de vida no trabalho?

() Sim () Não .

a) Em caso negativo, assinale os principais motivos , em ordem crescente, que levam a organização a adotar esta postura:

- () Custos
- () Motivos culturais
- () Acredita não ser importante
- () Outros. Citar: _____

b) Em caso afirmativo, assinale os principais motivos, em ordem crescente, para a adoção de programas voltados a qualidade de vida no trabalho:

- () Melhorar a integração entre os funcionários
- () Aumento de produtividade
- () Redução de acidentes de trabalho
- () Redução do absenteísmo
- () Redução dos atestados/afastamento decorrentes de doenças do trabalho
- () Busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos trabalhadores
- () Desenvolver capacidades e habilidades
- () Outros. Citar: _____

33) Considerando que são adotados programas de qualidade de vida no trabalho, quais as atividades promovidas pela organização:

- () Ginástica laboral
- () Programa de alimentação balanceada
- () Serviços de saúde no interior da organização
- () Confraternizações (aniversários, natal, ano novo, páscoa,etc.)
- () Programas de cuidado com a saúde
- () Controle e busca de melhorias contínuas em atividades insalubres.
- () Disponibilização de equipamentos de proteção individual para os funcionários que atuam em atividades insalubres ou que representam risco a saúde.
- () Reorganização de processos de trabalho devido a preocupação com ergonomia
- () Atividades físicas diversas
- () Programas de lazer
- () Programas antitabagismo
- () Orientação nutricional
- () Programas de gestão do estresse

() Outras. Citar: _____

34) Como são as relações do hotel (sindicato patronal) e do sindicato dos trabalhadores?

35) Para qual sindicato contribuem os funcionários?

36) A empresa já sofreu algum processo trabalhista?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, qual a razão ?

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO GESTORES

Este instrumento tem por objetivo **avaliar a opinião dos funcionários desta organização em relação aos fatores que influenciam na sua qualidade de vida no trabalho.**

Esta é uma pesquisa é **anônima** e suas respostas serão totalmente **confidenciais**. Os **resultados da pesquisa** serão, posteriormente, **divulgados** para todos os funcionários de forma **coletiva**.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 67 questões em uma escala de 1 a 5 para cada questão. Leia com atenção cada pergunta e responda, sinceramente, cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto. Marque sua resposta colocando um “x” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.

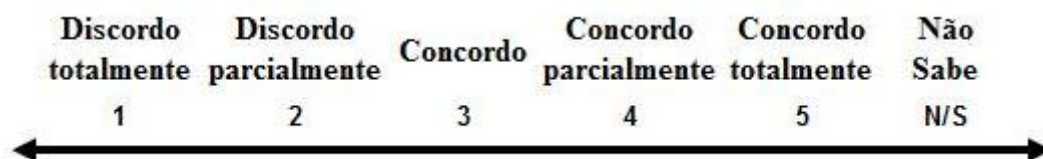
Lembre-se de que:

- Cada questão deverá ter apenas uma resposta;
- Todas as questões deverão ser respondidas

Ao final do questionário, constam perguntas abertas para que você possa expressar sua opinião.

Para responder as questões, siga a seguinte escala:

Escala de avaliação da qualidade de vida no trabalho



1. O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências.	1	2	3	4	5	N/S
2. Utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades no cargo que ocupo.	1	2	3	4	5	N/S
3. Minha carga horária de trabalho é adequada para a realização das atividades relativas à função que desempenho.	1	2	3	4	5	N/S
4. Minha carga horária de trabalho permite que eu tenha disposição para realizar outras atividades após o trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
5. Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.	1	2	3	4	5	N/S
6. Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado comparando ao dos demais gestores do hotel.	1	2	3	4	5	N/S
7. Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor no nível em que atuo.	1	2	3	4	5	N/S
8. O plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades.	1	2	3	4	5	N/S
9. Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (murais, e-mail, etc.) são eficientes e atendem as necessidades da minha função.	1	2	3	4	5	N/S
10. Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara.	1	2	3	4	5	N/S
11. A Missão, Visão e Valores do hotel são conhecidos por todos na empresa.	1	2	3	4	5	N/S
12. A Missão, Visão e Valores do hotel são praticados por todos na empresa.	1	2	3	4	5	N/S
13. Conheço os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
14. Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.	1	2	3	4	5	N/S
15. O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	1	2	3	4	5	N/S

16. A organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.	1	2	3	4	5	N/S
17. Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5	N/S
18. Tenho oportunidade de avaliar os resultados das atividades que desenvolvo.	1	2	3	4	5	N/S
19. Minha chefia imediata ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
20. Sinto-me à vontade para discordar da minha chefia imediata.	1	2	3	4	5	N/S
21. Minha chefia imediata ouve e respeita a opinião de sua equipe.	1	2	3	4	5	N/S
22. Meu supervisor costuma dar retorno, positivo/negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
23. Os meus superiores apontam os meus erros de maneira clara e objetiva.	1	2	3	4	5	N/S
24. As práticas de gestão de pessoas visam a atender as necessidades da organização.	1	2	3	4	5	N/S
25. As práticas de gestão visam a atender as necessidades dos funcionários.	1	2	3	4	5	N/S
26. Os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados.	1	2	3	4	5	N/S
27. Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
28. Os processos de trabalho estão estruturados de forma satisfatória.	1	2	3	4	5	N/S
29. A forma como estão organizados os processos de trabalho facilitam a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
30. A forma como estão organizados os processos facilitam a realização do trabalho dos funcionários.	1	2	3	4	5	N/S
31. O hotel se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.	1	2	3	4	5	N/S
32. Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
33. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
34. Acredito que sejam de minha responsabilidade nos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	1	2	3	4	5	N/S
35. A atividade que desenvolvo é importante para que o hotel atinja seus objetivos.	1	2	3	4	5	N/S
36. Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
37. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
38. No meu cargo muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.	1	2	3	4	5	N/S
39. Há numero suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor	1	2	3	4	5	N/S
40. É comum a presença de estudantes em estagio no meu setor.	1	2	3	4	5	N/S
41. No meu cargo o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas.	1	2	3	4	5	N/S
42. Tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho.						
43. Tenho um bom relacionamento com os outros funcionários da organização.	1	2	3	4	5	N/S
44. Recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições.	1	2	3	4	5	N/S
45. Conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.	1	2	3	4	5	N/S
46. Minha atuação e dedicação ao o trabalho são reconhecidas pela organização.	1	2	3	4	5	N/S

47. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	1	2	3	4	5	N/S
48. Existe favoritismo na organização.						
49. Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.	1	2	3	4	5	N/S
50. A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade.	1	2	3	4	5	N/S
51. O hotel é empresa socialmente responsável.	1	2	3	4	5	N/S
52. Sinto-me tranqüilo em relação ao futuro da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
53. Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.	1	2	3	4	5	N/S
54. A organização busca atender as minhas necessidades individuais.	1	2	3	4	5	N/S
55. Há um equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional	1	2	3	4	5	N/S
56. Sinto-me satisfeito e realizado com minha atividade.	1	2	3	4	5	N/S
57. Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	N/S
58. O trabalho que realizo exerce influencia positiva na minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	N/S
59. Tenho tempo para o lazer.	1	2	3	4	5	N/S
60. Em meu tempo livre dedico-me ao lazer.	1	2	3	4	5	N/S
61. Pratico atividades esportivas com regularidade.	1	2	3	4	5	N/S
62. Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo.	1	2	3	4	5	N/S
63. O meu trabalho é importante para minha realização pessoal.	1	2	3	4	5	N/S
64. A empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua.	1	2	3	4	5	N/S

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

65. Cite os principais fatores que contribuem para a qualidade de vida no seu trabalho.

66. Cite os principais fatores que dificultam para encontrar qualidade de vida no seu trabalho.

67. O que sugere que poderia melhorar/ampliar a qualidade de vida dos que atuam na organização?

5. Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades.	1	2	3	4	5	N/S
6. Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos demais funcionários com a mesma função no hotel.	1	2	3	4	5	N/S
7. Os salários pagos pelo hotel são semelhantes aos pagos por outras empresas do mesmo setor.	1	2	3	4	5	N/S
8. O plano de benefícios oferecido pelo hotel atende às minhas necessidades.	1	2	3	4	5	N/S
9. O tempo destinado a intervalos para refeições é suficiente para a satisfação das minhas necessidades fisiológicas e de descanso	1	2	3	4	5	N/S
10. Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa (muraís, e-mail etc.) são eficientes e atendem as necessidades da minha função.	1	2	3	4	5	N/S
11. Recebo todas as informações sobre assuntos importantes para a minha função de forma rápida e clara.	1	2	3	4	5	N/S
12. Conheço a Missão, Visão e Valores do hotel.	1	2	3	4	5	N/S
13. Exerço a minha atividade de acordo com a Missão, Visão e Valores do hotel .	1	2	3	4	5	N/S
14. Conheço os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
15. Sei o que devo fazer para que os objetivos da empresa sejam atingidos.	1	2	3	4	5	N/S
16. O hotel oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	1	2	3	4	5	N/S
17. A organização investe na minha capacitação, através de treinamento ou outras formas de capacitação.	1	2	3	4	5	N/S
18. Os treinamentos oferecidos pela organização facilitam a execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5	N/S
19. Tenho oportunidade de avaliar os resultados e processos das atividades que desenvolvo.	1	2	3	4	5	N/S
20. Meu supervisor imediato ouve/entende quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
21. Sinto-me à vontade para discordar do meu supervisor imediato.	1	2	3	4	5	N/S
22. O meu superior imediato ouve e respeita a opinião de sua equipe.	1	2	3	4	5	N/S
23. Meu supervisor costuma dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
24. Os meus superiores apontam minhas deficiências de maneira clara e objetiva.	1	2	3	4	5	N/S
25. As práticas de gestão de pessoas visam atender as necessidades da organização.	1	2	3	4	5	N/S
26. As práticas de gestão visam atender as necessidades dos funcionários.	1	2	3	4	5	N/S
27. Os processos de trabalho do hotel são padronizados e normatizados.	1	2	3	4	5	N/S
28. Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
29. A forma como estão organizados os processos facilitam a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
30. As condições de iluminação são adequadas em meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
31. As condições de ventilação são adequadas em meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
32. As condições sonoras são adequadas em meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
33. A organização do meu local de trabalho é adequada para que eu possa exercer a minha função.	1	2	3	4	5	N/S
34. O local em que trabalho é limpo e organizado.	1	2	3	4	5	N/S
35. O hotel disponibiliza espaços adequados para descanso dos funcionários durante os intervalos de descanso.	1	2	3	4	5	N/S
36. O hotel se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados.	1	2	3	4	5	N/S

37. Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
38. Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no dos outros e no produto final da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
39. Acredito que sejam de minha responsabilidade dos resultados, o bom desempenho e qualidade do trabalho que executo.	1	2	3	4	5	N/S
40. Considero-me uma pessoa importante para que o hotel atinja seus objetivos.	1	2	3	4	5	N/S
41. Os funcionários, freqüentemente, são chamados a participar na solução de problemas e decisões da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
42. Geralmente sou eu que decido sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho.	1	2	3	4	5	N/S
43. No meu cargo, muitas vezes tenho que exercer diferentes atividades para atender a todas as solicitações da organização.	1	2	3	4	5	N/S
44. Há número suficiente de funcionários para a realização do trabalho no meu setor	1	2	3	4	5	N/S
45. É comum a presença de estudantes em estágio no meu setor.	1	2	3	4	5	N/S
46. No meu cargo, o banco de horas é utilizado para compensação de horas extras trabalhadas.	1	2	3	4	5	N/S
47. Tenho um bom relacionamento com os outros funcionários da organização.	1	2	3	4	5	N/S
48. Tenho um bom relacionamento com minha chefia.	1	2	3	4	5	N/S
49. Recebo orientações suficientes para a realização de minhas atribuições.	1	2	3	4	5	N/S
50. Conto com apoio de meus superiores para resolução de problemas profissionais.	1	2	3	4	5	N/S
51. Minha atuação e dedicação ao o trabalho são reconhecidas pela organização.	1	2	3	4	5	N/S
52. Todos os funcionários são tratados de forma igualitária, imparcial e justa.	1	2	3	4	5	N/S
53. Todos os funcionários são tratados sem favoritismo.	1	2	3	4	5	N/S
54. Tenho orgulho de contar que trabalho nesta empresa.	1	2	3	4	5	N/S
55. A organização transmite, para o público em geral a imagem de produtos e serviços de qualidade.	1	2	3	4	5	N/S
56. Sinto-me tranqüilo em relação ao futuro da empresa.	1	2	3	4	5	N/S
57. Sinto-me seguro em relação ao meu futuro na empresa.	1	2	3	4	5	N/S
58. A organização busca atender as minhas necessidades individuais.	1	2	3	4	5	N/S
59. Há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado.	1	2	3	4	5	N/S
60. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atividades.	1	2	3	4	5	N/S
61. Meu trabalho me proporciona oportuidades de desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5	N/S
62. O trabalho que realizo exerce influencia positiva na minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	N/S
63. Tenho tempo para o lazer.	1	2	3	4	5	N/S
64. Em meu tempo livre dedico-me a atividades de lazer.	1	2	3	4	5	N/S
65. Pratico atividades esportivas com regularidade.	1	2	3	4	5	N/S
66. Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo na organização.	1	2	3	4	5	N/S
67. O meu trabalho é importante para minha realização pessoal.	1	2	3	4	5	N/S
68. A empresa tem um papel relevante na comunidade onde atua.	1	2	3	4	5	N/S

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

69. Cite os principais fatores que contribuem para a qualidade de vida no seu trabalho.

70. Cite os principais fatores que dificultam para encontrar qualidade de vida no seu trabalho.

71. O que sugere que poderia melhorar/ampliar a qualidade de vida dos que atuam na organização?

APÊNDICE E
CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO HOTELEIRO

Este instrumento será aplicado para a caracterização de cada hotel estudado.

1. Data de Inauguração: _____
2. Localização: _____
3. Público alvo: _____
4. Número de unidades habitacionais (UH): _____
5. Número de UH no pool, se existir: _____
6. Categorias de aptos: _____
7. Número de UH por categoria: _____
8. Média de ocupação: _____
9. Período de alta ocupação: _____
10. Período de baixa ocupação: _____
11. Serviços e opções de lazer e facilidade oferecidos aos hóspedes:
12. () Piscina
13. () Playground
14. () Academia
15. () Sauna
16. () Sala de jogos
17. () Room Service 24 horas
18. () Business Center
19. () Câmbio de moeda
20. () Agência de turismo
21. () Aluguel de carros
22. () Estacionamento
23. () Outros
- Quais: _____
24. Salas para eventos e convenções:
 - 24.1. N° de salas: _____
 - 24.2. Capacidade total: _____
 - 24.3. Capacidade por sala: _____
25. Qual a missão da empresa?
26. O hotel realiza alguma atividade que envolva a comunidade?
27. Como está estruturado o departamento de gestão de recursos humanos?
 - 27.1. Número de funcionários efetivos do hotel: _____
 - 27.2. Número de funcionários temporários: _____
 - 27.3. Número de estagiários: _____

- 27.4. Origem (instituição) _____
- 27.5. Distribuição dos funcionários por setores:
- 27.6. Hospedagem _____
- 27.7. Financeiro _____
- 27.8. Vendas _____
- 27.9. Eventos _____
- 27.10. Governança _____
- 27.11. Alimentos e Bebidas _____
- 27.12. Distribuição dos funcionários por cargo em cada setor:

APÊNDICE F

Tabela 5.9- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C segundo grau de instrução e setor de trabalho.

Setor	Grau de instrução	A		B		C		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Recepção	2º grau incompleto	1	5,6%	1	5,3%	0	0,0%	2	3,6%
	2º grau completo	8	44,4%	9	47,4%	4	21,1%	21	37,5%
	Superior incompleto	3	16,7%	6	31,6%	4	21,1%	13	23,2%
	Superior completo	4	22,2%	1	5,3%	11	57,9%	16	28,6%
	Pós-Graduação	2	11,1%	2	10,5%	0	0,0%	4	7,1%
	Total	18	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	56	100,0%
Governança	1º grau incompleto	4	19,0%	5	20,8%	8	29,6%	17	23,6%
	1º grau completo	6	28,6%	4	16,7%	9	33,3%	19	26,4%
	2º grau incompleto	3	14,3%	4	16,7%	2	7,4%	9	12,5%
	2º grau completo	7	33,3%	9	37,5%	6	22,2%	22	30,6%
	Superior completo	1	4,8%	1	4,2%	2	7,4%	4	5,6%
	Pós-Graduação	0	0,0%	1	4,2%	0	0,0%	1	1,4%
Total	21	100,0%	24	100,0%	27	100,0%	72	100,0%	
A&B	1º grau incompleto	0	0,0%	7	30,4%	0	0,0%	7	20,6%
	1º grau completo	0	0,0%	4	17,4%	0	0,0%	4	11,8%
	2º grau completo	5	71,4%	7	30,4%	3	75,0%	15	44,1%
	Superior incompleto	1	14,3%	2	8,7%	1	25,0%	4	11,8%
	Superior completo	1	14,3%	2	8,7%	0	0,0%	3	8,8%
	Pós-Graduação	0	0,0%	1	4,3%	0	0,0%	1	2,9%
Total	7	100,0%	23	100,0%	4	100,0%	34	100,0%	
Administrativo	2º grau completo	1	20,0%	6	66,7%	2	33,3%	9	45,0%
	Superior incompleto	1	20,0%	0	0,0%	2	33,3%	3	15,0%
	Superior completo	2	40,0%	3	33,3%	1	16,7%	6	30,0%
	Pós-Graduação	1	20,0%	0	0,0%	1	16,7%	2	10,0%
	Total	5	100,0%	9	100,0%	6	100,0%	20	100,0%
Eventos	2º grau completo	1	25,0%	1	16,7%	0	0,0%	2	12,5%
	Superior incompleto	0	0,0%	3	50,0%	2	33,3%	5	31,3%
	Superior completo	3	75,0%	2	33,3%	3	50,0%	8	50,0%
	Pós-Graduação	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	1	6,3%
	Total	4	100,0%	6	100,0%	6	100,0%	16	100,0%
Manutenção	1º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	2	22,2%
	2º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%	1	11,1%
	2º grau completo	2	100,0%	1	50,0%	2	40,0%	5	55,6%
	Superior incompleto	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	1	11,1%
	Total	2	100,0%	2	100,0%	5	100,0%	9	100,0%
Total Geral	1º grau incompleto	4	7,0%	12	14,5%	10	14,9%	1	0,5%
	1º grau completo	6	10,5%	8	9,6%	9	13,4%	23	11,1%
	2º grau incompleto	4	7,0%	5	6,0%	3	4,5%	12	5,8%
	2º grau completo	24	42,1%	33	39,8%	17	25,4%	74	35,7%
	Superior incompleto	5	8,8%	12	14,5%	9	13,4%	26	12,6%
	Superior completo	11	19,3%	9	10,8%	17	25,4%	37	17,9%
	Pós-Graduação	3	5,3%	4	4,8%	2	3,0%	9	4,3%
Total	57	100,0%	83	100,0%	67	100,0%	207	100,0%	

APÊNDICE G

Tabela 5.10 – Distribuição dos respondentes das redes A,B e C segundo sexo e grau de instrução.

Sexo	Grau de instrução	A		B		C		TOTAL	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Mulheres	1º grau incompleto	4	7,0%	6	7,2%	7	10,4%	17	8,2%
	1º grau completo	6	10,5%	4	4,8%	8	11,9%	18	8,7%
	2º grau incompleto	3	5,3%	2	2,4%	2	3,0%	7	3,4%
	2º grau completo	11	19,3%	11	13,3%	9	13,4%	31	15,0%
	Superior incompleto	1	1,8%	7	8,4%	5	7,5%	13	6,3%
	Superior completo	8	14,0%	6	7,2%	13	19,4%	27	13,0%
	Pós-Graduação	2	3,5%	2	2,4%	2	3,0%	6	2,9%
	Total	35	61,4%	38	45,8%	46	68,7%	119	57,5%
Homens	1º grau incompleto	0	0,0%	6	7,2%	3	4,5%	9	4,3%
	1º grau completo	0	0,0%	4	4,8%	1	1,5%	5	2,4%
	2º grau incompleto	1	1,8%	3	3,6%	1	1,5%	5	2,4%
	2º grau completo	13	22,8%	22	26,5%	8	11,9%	43	20,8%
	Superior incompleto	4	7,0%	5	6,0%	4	6,0%	13	6,3%
	Superior completo	3	5,3%	3	3,6%	4	6,0%	10	4,8%
	Pós-Graduação	1	1,8%	2	2,4%	0	0,0%	3	1,4%
	Total	22	38,6%	45	54,2%	21	31,3%	88	42,5%
Geral	1º grau incompleto	4	7,0%	12	14,5%	10	14,9%	26	12,6%
	1º grau completo	6	10,5%	8	9,6%	9	13,4%	23	11,1%
	2º grau incompleto	4	7,0%	5	6,0%	3	4,5%	12	5,8%
	2º grau completo	24	42,1%	33	39,8%	17	25,4%	74	35,7%
	Superior incompleto	5	8,8%	12	14,5%	9	13,4%	26	12,6%
	Superior completo	11	19,3%	9	10,8%	17	25,4%	37	17,9%
	Pós-Graduação	3	5,3%	4	4,8%	2	3,0%	9	4,3%
	Total	57	100,0%	83	100,0%	67	100,0%	207	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE H

Tabela 5.14- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargo de chefia segundo o setor de trabalho e cargo que ocupa.

Setor	Cargo	Rede			
		A	B	C	Total
Administrativo	Chefe Dep. Pessoal	1	0	0	1
	Controller	1	2	3	6
	Assistente Gerência	2	0	0	2
	Total	4	2	3	9
Recepção	Chefe de recepção	2	3	4	9
	Total	2	3	4	9
Governança	Governanta (e)	2	3	3	8
	Total	2	3	3	8
Eventos	Coordenador(a) de eventos	2	1	4	7
	Total	2	1	4	7
A & B	Chefe de cozinha	1	0	0	1
	Gerente de A&B	0	1	0	1
	Mãitre	1	0	0	1
	Total	2	1	0	3
Manutenção	Chefe de manutenção	2	2	2	6
	Total	2	2	2	6
TOTAL GERAL		14	12	16	42

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE I

Tabela 5.15- Distribuição dos respondentes em cargo de chefia das redes A,B e C segundo setor de trabalho e faixa etária.

Setor	Faixas etária	Rede			Total
		A	B	C	
Administrativo	Até 30 anos	1	0	2	3
	De 31 a 40 anos	2	0	1	3
	De 41 a 50 anos	1	1	0	2
	Acima de 51 anos	0	1	0	1
	Total	4	2	3	9
Recepção	Até 30 anos	0	0	3	3
	De 31 a 40 anos	2	2	1	5
	De 41 a 50 anos	0	1	0	1
	Total	2	3	4	9
Governança	Até 30 anos	2	0	2	4
	De 31 a 40 anos	0	1	1	2
	De 41 a 50 anos	0	1	0	1
	Acima de 51 anos	0	1	0	1
	Total	2	3	3	8
Eventos	Até 30 anos	1	1	4	6
	De 41 a 50 anos	1	0	0	1
	Total	2	1	4	7
A & B	Até 30 anos	1	0	0	1
	De 31 a 40 anos	1	0	0	1
	De 41 a 50 anos	0	1	0	1
	Total	2	1	0	3
Manutenção	Até 30 anos	1	0	1	2
	De 31 a 40 anos	0	0	1	1
	De 41 a 50 anos	1	2	0	3
	Total	2	2	2	6
TOTAL GERAL	Até 30 anos	6	1	12	19
	De 31 a 40 anos	5	3	4	12
	De 41 a 50 anos	3	6	0	9
	Acima de 51 anos	0	2	0	2
	Total	14	12	16	42

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE J

Tabela 5.16- Distribuição dos respondentes em cargo de chefia segundo sexo, faixa etária e setor de trabalho.

Sexo	Faixa etária	Setor						Total
		Administrativo	Recepção	Governança	Eventos	A & B	Manutenção	
Mulher	Até 30 anos	2	2	3	6	0	0	13
	De 31 a 40 anos	2	1	2	0	0	0	5
	De 41 a 50 anos	0	1	1	1	0	0	3
	Acima de 51 anos	0	0	1	0	0	0	1
	Total	4	4	7	7	0	0	22
Homem	Até 30 anos	1	1	1	0	1	2	6
	De 31 a 40 anos	1	4	0	0	1	1	7
	De 41 a 50 anos	2	0	0	0	1	3	6
	Acima de 51 anos	1	0	0	0	0	0	1
	Total	5	5	1	0	3	6	20
TOTAL GERAL	Até 30 anos	3	3	4	6	1	2	19
	De 31 a 40 anos	3	5	2	0	1	1	12
	De 41 a 50 anos	2	1	1	1	1	3	9
	Acima de 51 anos	1	0	1	0	0	0	2
	Total	9	9	8	7	3	6	42

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE K

Tabela 5.18- Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo o cargo, grau de instrução e faculdade cursada.

Cargo	Grau de Instrução	Curso	Rede			Total
			A	B	C	
Controller	Superior incompleto	Economia	0	0	1	1
		Hotelaria	0	1	0	1
	Superior completo	Administração	0	0	1	1
		Contabilidade	1	0	1	2
	Total			1	1	3
Assistente Gerencia	Superior completo	Hotelaria	1	0	0	1
		Turismo	1	0	0	1
	Total			2	0	0
Chefe de recepção	Superior incompleto	Administração	1	0	0	1
		Hotelaria	0	1	0	1
		Turismo	0	1	0	1
	Superior completo	Biomedicina	0	0	1	1
		Contabilidade	1	0	0	1
		Hotelaria	0	0	2	2
		Turismo	0	0	1	1
	Total			2	2	4
Governanta	Superior completo	Hotelaria	0	0	1	1
		Turismo	1	0	0	1
		Letras	0	1	0	1
		Administração Hospitalar	0	0	1	1
		Total			1	1
Coordenador(a) de eventos	Superior incompleto	Psicologia	0	0	1	1
	Superior completo	Hotelaria	1	0	0	1
		Turismo	1	1	3	5
	Total			2	1	4
Chefe de cozinha	Superior incompleto	Educação Física	1	0	0	1
Total			1	0	0	1
Gerente de A&B	Superior completo	Hotelaria	0	1	0	1
		Total			0	1
Maître	Superior completo	Hotelaria	1	0	0	1
		Total			1	0
Chefe de manutenção	Superior incompleto	Turismo	0	1	0	1
		Total			0	1

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE M

Tabela 5.19 - Distribuição dos respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo tempo de trabalho na hotelaria hoteleiro e setor de trabalho.

Rede	Tempo de trabalho na Hotelaria	Setores						Total
		Administrativo	Recepção	Governança	Eventos	A & B	Manutenção	
A	De 1 a 3 anos	0	0	1	1	0	0	2
	De 3 a 5 anos	1	1	0	0	0	2	4
	De 5 a 7 anos	0	0	1	0	1	0	2
	De 7 a 10 anos	2	0	0	0	1	0	3
	De 10 a 15 anos	0	1	0	0	0	0	1
	De 15 a 20 anos	1	0	0	0	0	0	1
	Acima de 20 anos	0	0	0	1	0	0	1
	Total	4	2	2	2	2	2	14
B	Até 1 ano	0	1	0	0	0	0	1
	De 3 a 5 anos	0	0	0	1	0	0	1
	De 5 a 7 anos	0	0	0	0	0	1	1
	De 10 a 15 anos	0	1	2	0	0	0	3
	De 15 a 20 anos	0	1	0	0	1	0	2
	Acima de 20 anos	2	0	1	0	0	1	4
	Total	2	3	3	1	1	2	12
C	Até 1 ano	2	0	0	0	0	0	2
	De 1 a 3 anos	0	0	2	2	0	0	4
	De 3 a 5 anos	1	1	1	2	0	1	6
	De 5 a 7 anos	0	2	0	0	0	0	2
	De 7 a 10 anos	0	1	0	0	0	0	1
	De 10 a 15 anos	0	0	0	0	0	1	1
	Total	3	4	3	4	0	2	16
TOTAL GERAL	Até 1 ano	2	1	0	0	0	0	3
	De 1 a 3 anos	0	0	3	3	0	0	6
	De 3 a 5 anos	2	2	1	3	0	3	11
	De 5 a 7 anos	0	2	1	0	1	1	5
	De 7 a 10 anos	2	1	0	0	1	0	4
	De 10 a 15 anos	0	2	2	0	0	1	5
	De 15 a 20 anos	1	1	0	0	1	0	3
	Acima de 20 anos	2	0	1	1	0	1	5
Total	9	9	8	7	3	6	42	

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE M

Tabela 5.20- Descrição das experiências anteriores de trabalho respondentes das redes A, B e C em cargos de chefia segundo o setor de trabalho.

Rede	Experiências Anteriores	Setor						Total
		Governanta	Eventos	Manutenção	Recepção	A&B	Administrativo	
A	Assistente administrativo	0	0	0	1	0	0	1
	Auxiliar de manutenção	0	0	2	0	0	0	2
	Auxiliar de eventos	0	1					1
	Balconista	1	0					1
	Commis	0	0	0	0	1	0	1
	Contador(a)	0	0	0	1	0	0	1
	Chefe de fila	0	0			1		1
	Padeiro	0	0			1		1
	Digitador(a)	1	0	0	0	0		1
	Garçom/Garçonete	0	0	0	0	1	1	2
	Vendedor(a)	1	1	0	1	0	2	5
	Outros setor de serviços	0	0	1	0	0	1	2
	Assistente de RH	0	0	0	0	0	2	2
	Comprador (a)	0	0	0	0	1	1	2
	Governanta	1	0	0	0	0	1	2
	Recepcionista	0	1	0	1	0	1	3
	Supervisora de andares	1	0	0	0	0	0	1
	Reservas	0	1	0	0	0	0	1
	Auxiliar de governanta	1	0	0	0	0	0	1
	Total	6	4	3	4	5	9	31
B	Auxiliar administrativo	0	0	0	0		1	1
	Auxiliar de manutenção	0	0	1	0			1
	Balconista	0	0	0	1		1	2
	Barman	0	0	0	0	1		1
	Camareira	1	0	0	0	1		2
	Caixa	0	0	0	1		1	2
	Contas a pagar/receber	0	0	0	0		1	1
	Estoquista	0	0	1	0		1	2
	Gerente de restaurante	0	1	0	0		1	2
	Secretária	1	0	0	0		1	2
	Supervisora de andares	1	0	0	0		1	2
	Telefonista	0	0	0	1		1	2
	Reservas	1	0	0	0		1	2
	Controller	0	0	0	0		2	2
	Recepcionista	1	1	0	1			3
	Vendedor(a)	1	0	1	0			2
	Comissária de voo	0	0	0	1			1
	Total	6	2	3	5	2	12	30
C	Assistente administrativo	0	0	0	0		2	2
	Assistente contábil	0	0	0	0		1	1
	Auxiliar de manutenção	0	0	1	0			1
	Auxiliar de eventos	0	2	0	0			2
	Operador de telemarketing	0	0	0	1			1
	Auxiliar administrativo	1	0	0	0			1
	Auxiliar de produção	0	0	1	0			1
	Camareira	1	0	0	0			1
	Contas a pagar/receber	0	0	0	0		1	1
	Doméstica	1	0	0	0			1
	Garçom/Garçonete	0	0	0	0		1	1
	Messageiro	0	0	0	1			1
	Pedreiro	0	0	1	0			1
	Professor de língua estrangeira	0	1	0	0			1
	Recepcionista	2	3	0	2			7
	Vendedor(a)	0	1	0	0			1
	Reservas	0	1	0	0			1
	Secretária	0	0	0	1			1
	Governanta	1	0	0	0			1
	Auditor noturno	0	0	0	1			1
Bancário	0	0	0	1			1	
Total	6	6	2	7	0	2	23	

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE N

Tabela 5.22 – Distribuição dos respondentes em nível operacional nas redes A, B e C segundo sexo, setor e cargo.

Sexo	Setor	Cargo	Rede				
			A	B	C	Total	
Feminino	Governança	Aux. Serviços gerais	0	0	1	1	
		Camareira	19	11	15	45	
		Roupeira	0	0	1	1	
		Serviços gerais	0	2	2	4	
		Supervisora de andares	0	4	3	7	
	Recepção	Aux. de recepção	1	0	0	1	
		Recepcionista	4	3	8	15	
		Reservas	1	0	0	1	
		Supervisor (a) telefonia	0	1	0	1	
	Eventos	Assistente de eventos	1	1	2	4	
		Coordenador(a) de eventos	0	1	0	1	
		Estagiário	0	1	0	1	
	Administrativo	Assistente Administrativo	0	2	2	4	
		Assistente de RH	0	1	0	1	
		Auxiliar administrativo	0	1	0	1	
	A&B	Atendente de A&B	1	0	0	1	
		Barman/Woman	0	1	0	1	
		Copeiro (a)	0	0	1	1	
		Cozinheiro(a)	1	1	1	3	
		Garçom / Garçonete	1	0	0	1	
		Nutricionista	0	1	0	1	
		Supervisor (a) de cozinha	0	1	0	1	
	Total			29	32	36	97
	Masculino	Governança	Aux. Serviços gerais	0	1	1	2
			Camareira	0	2	0	2
			Serviços gerais	0	1	1	2
		Recepção	Capitão porteiro	0	2	0	2
			Chefe de garagem	0	1	0	1
			Mensageiro	4	2	2	8
Mordomo			0	1	0	1	
Porteiro			0	0	1	1	
Recepcionista			6	6	4	16	
Eventos		Assistente de eventos	0	2	0	2	
		Garçom de eventos	1	0	0	1	

(continua)
(continuação)

Administrativo	Auxiliar administrativo	1	1	1	3
	Supervisor (a) de compras	0	1	0	1
	Supervisor (a) contábil	0	1	0	1
A&B	Almoxarife	0	1	0	1
	Auxiliar de cozinheiro(a)	1	1	0	2
	Chefe de fila	1	0	0	1
	Commis	0	1	0	1
	Copeiro (a)	0	2	0	2
	Cozinheiro(a)	0	2	0	2
	Encarregado de frigobar	0	1	0	1
	Garçom / Garçonete	0	4	2	6
	Maitre	0	3	0	3
	Stewart	0	1	0	1
	Supervisor (a) de cozinha	0	1	0	1
	Supervisor de bares	0	1	0	1
	Manutenção	Auxiliar de manutenção	0	0	3
Total		14	39	15	68

APÊNDICE O

Tabela 5.25 - Distribuição dos respondentes em nível operacional nas redes A, B e C segundo o setor de trabalho e o grau de instrução.

Setor	Grau de instrução	A		B		C		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Recepção	2º grau incompleto	1	6,3%	1	6,3%	0	0,0%	2	4,3%
	2º grau completo	8	50,0%	8	50,0%	4	26,7%	20	42,6%
	Superior incompleto	2	12,5%	4	25,0%	4	26,7%	10	21,3%
	Superior completo	4	25,0%	1	6,3%	7	46,7%	12	25,5%
	Pós-Graduação	1	6,3%	2	12,5%	0	0,0%	3	6,4%
	Total	16	100,0%	16	100,0%	15	100,0%	47	100,0%
Governança	1º grau incompleto	4	21,1%	5	23,8%	8	33,3%	17	26,6%
	1º grau completo	6	31,6%	3	14,3%	9	37,5%	18	28,1%
	2º grau incompleto	3	15,8%	4	19,0%	2	8,3%	9	14,1%
	2º grau completo	6	31,6%	8	38,1%	5	20,8%	19	29,7%
	Pós-Graduação	0	0,0%	1	4,8%	0	0,0%	1	1,6%
	Total	19	100,0%	21	100,0%	24	100,0%	64	100,0%
A&B	1º grau incompleto	0	0,0%	7	31,8%	0	0,0%	7	22,6%
	1º grau completo	0	0,0%	4	18,2%	0	0,0%	4	12,9%
	2º grau completo	5	100,0%	7	31,8%	3	75,0%	15	48,4%
	Superior incompleto	0	0,0%	2	9,1%	1	25,0%	3	9,7%
	Superior completo	0	0,0%	1	4,5%	0	0,0%	1	3,2%
	Pós-Graduação	0	0,0%	1	4,5%	0	0,0%	1	3,2%
Total	5	100,0%	22	100,0%	4	100,0%	31	100,0%	
Administrativo	2º grau completo	0	0,0%	5	71,4%	2	66,7%	7	63,6%
	Superior incompleto	1	100,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	18,2%
	Superior completo	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%	2	18,2%
	Total	1	100,0%	7	100,0%	3	100,0%	11	100,0%
Eventos	2º grau completo	1	50,0%	1	20,0%	0	0,0%	2	22,2%
	Superior incompleto	0	0,0%	3	60,0%	1	50,0%	4	44,4%
	Superior completo	1	50,0%	1	20,0%	0	0,0%	2	22,2%
	Pós-Graduação	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	11,1%
	Total	2	100,0%	5	100,0%	2	100,0%	9	100,0%
Manutenção	1º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%
	2º grau incompleto	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%
	2º grau completo	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	1	33,3%
	Total	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	3	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE P

Tabela 5.26- Distribuição dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo o tempo de trabalho na rede e setor de trabalho.

Rede	Anos de trabalho na rede	Recepção	Governança	A&B	Administrativo	Eventos	Manutenção	Total
A	Até 1 ano	31,3%	31,6%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	27,9%
	De 1 a 3 anos	43,8%	52,6%	20,0%	0,0%	100,0%	0,0%	46,5%
	De 3 a 5 anos	12,5%	15,8%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,6%
	De 5 a 7 anos	12,5%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%
B	Até 1 ano	37,5%	52,4%	31,8%	14,3%	40,0%	0,0%	38,0%
	De 1 a 3 anos	31,3%	23,8%	9,1%	14,3%	40,0%	0,0%	21,1%
	De 3 a 5 anos	0,0%	0,0%	4,5%	28,6%	0,0%	0,0%	4,2%
	De 5 a 7 anos	6,3%	14,3%	4,5%	0,0%	20,0%	0,0%	8,5%
	De 7 a 10 anos	6,3%	0,0%	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
	De 10 a 15 anos	18,8%	0,0%	4,5%	28,6%	0,0%	0,0%	8,5%
	De 15 a 20 anos	0,0%	9,5%	18,2%	14,3%	0,0%	0,0%	9,9%
	Acima de 20 anos	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
C	Até 1 ano	26,7%	20,8%	25,0%	0,0%	50,0%	33,3%	23,5%
	De 1 a 3 anos	66,7%	45,8%	25,0%	66,7%	50,0%	66,7%	52,9%
	De 3 a 5 anos	0,0%	20,8%	25,0%	33,3%	0,0%	0,0%	13,7%
	De 5 a 7 anos	6,7%	8,3%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,8%
	De 7 a 10 anos	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total Geral	Até 1 ano	31,9%	34,4%	25,8%	18,2%	33,3%	33,3%	30,9%
	De 1 a 3 anos	46,8%	40,6%	12,9%	27,3%	55,6%	66,7%	37,6%
	De 3 a 5 anos	4,3%	12,5%	16,1%	27,3%	0,0%	0,0%	10,9%
	De 5 a 7 anos	8,5%	7,8%	9,7%	0,0%	11,1%	0,0%	7,9%
	De 7 a 10 anos	2,1%	1,6%	12,9%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%
	De 10 a 15 anos	6,4%	0,0%	3,2%	18,2%	0,0%	0,0%	3,6%
	De 15 a 20 anos	0,0%	3,1%	12,9%	9,1%	0,0%	0,0%	4,2%
	Acima de 20 anos	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE Q

Tabela 5.27- Descrição dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo setor de trabalho e Unidade da Federação de origem.

Setor	UF de origem do trabalhador	Rede			
		A	B	C	Total
Recepção	Minas Gerais	0	5	0	5
	Pará	1	0	0	1
	Paraíba	0	1	0	1
	Rio de Janeiro	0	5	0	5
	Rio Grande do Sul	10	0	15	25
	Santa Catarina	1	0	0	1
	São Paulo	4	5	0	9
	Total	16	16	15	47
Governança	Alagoas	0	1	0	1
	Bahia	1	2	0	3
	Maranhão	0	1	0	1
	Minas Gerais	0	12	0	12
	Paraíba	0	1	0	1
	Pernambuco	5	0	0	5
	Piauí	1	0	0	1
	Rio de Janeiro	0	3	0	3
	Rio Grande do Sul	11	0	23	34
	Santa Catarina	0	0	1	1
	Sergipe	0	1	0	1
	São Paulo	1	0	0	1
	Total	19	21	24	64
A&B	Ceará	0	4	0	4
	Minas Gerais	0	13	0	13
	Rio de Janeiro	0	4	0	4
	Rio Grande do Sul	4	0	4	8
	São Paulo	1	1	0	2
	Total	5	22	4	31
Administrativo	Minas Gerais	0	2	0	2
	Rio de Janeiro	0	3	0	3
	Rio Grande do Sul	0	0	2	2
	São Paulo	1	2	1	4
	Total	1	7	3	11
Eventos	Minas Gerais	0	3	0	3
	Rio de Janeiro	0	1	0	1
	Rio Grande do Sul	1	0	2	3
	São Paulo	1	1	0	2
	Total	2	5	2	9
Manutenção	Rio Grande do Sul			3	3
	Total			3	3

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE R

Tabela 5.28 - Descrição das experiências anteriores de trabalho dos respondentes em nível operacional das redes A, B e C segundo o setor de trabalho.

Setor	Função	Rede		
		A	B	C
A&B	Auxiliar administrativo	0	2	0
	Auxiliar de cozinha	1	4	1
	Auxiliar de gráfica	0	1	0
	Babá	1	0	0
	Balconista	1	0	0
	Barman	1	4	0
	Cabeleireiro (a)	0	1	0
	Caixa	0	0	1
	Camareira	0	2	0
	Cobrador de ônibus	0	1	0
	Commis	0	5	0
	Copeiro(a)	0	8	1
	Cozinheiro(a)	0	4	0
	Doméstica	1	2	0
	Estágio	0	1	0
	Estoquista	0	0	1
	Garçom/Garçonete	2	2	2
	Gerente de restaurante	1	0	0
	Massoterapeuta	1	0	0
	Mensageiro	0	1	0
	Nenhuma	0	1	1
	Office-boy	0	2	0
	Outros setor de serviços	1	1	0
	Pedreiro	0	3	0
	Serviços gerais	0	4	0
	Stewart	0	3	0
Técnico de informática	0	1	0	
Vendedor(a)	1	0	0	
Administrativo	Assistente administrativo	0	0	1
	Assistente contábil	0	2	1
	Assistente de RH	0	1	0
	Auxiliar administrativo	0	2	1
	Auxiliar administrativo	0	0	1
	Auxiliar de eventos		1	
	Auxiliar de produção	1	0	1
	Chefe de fila		1	
	Estágio	0	1	0
	Operador de telemarketing	0	1	
	Outros setor de serviços	1	1	0
	Promotor(a) de vendas	0	1	0
	Recepcionista	0	1	0
	Recreacionista	1	1	0
	Técnico de informática	0	0	1
Vendedor(a)	0	2	0	

(continua)

(continuação)

Eventos	Assistente de RH	0	0	1
	Auxiliar de eventos	0	1	1
	Auxiliar de manutenção	1	0	0
	Auxiliar de serviços gerais	1		
	Barman	0	1	0
	Camareira	0	1	0
	Garçom/Garçonete	0	1	0
	Jardineiro	1		
	Nenhuma	0	2	0
	Office-boy	1		
	Reservas	0	1	1
	Serviços gerais	1	0	0
Vendedor(a)	1	1	0	
Governança	Assistente de RH	0	1	0
	Atendente de padaria	0	0	1
	Auxiliar administrativo	0	1	0
	Auxiliar de cozinha	1	2	1
	Auxiliar de eventos	0	0	1
	Auxiliar de gráfica	2	0	0
	Auxiliar de produção	0	1	4
	Auxiliar de recepção	0	0	1
	Auxiliar de serviços gerais	4	0	5
	Babá	1	3	2
	Balconista	2	6	2
	Barman	0	1	0
	Bordadeira	1	0	0
	Caixa	1	2	0
	Camareira	4	6	7
	Contas a pagar/receber	1	0	0
	Copeiro(a)	1	0	1
	Cozinheiro(a)	0	0	1
	Cuidador de idosos	1	1	1
	Doméstica	5	6	11
	Estoquista	0	1	1
	Garçom/Garçonete	1	1	1
	Monitor de creche	1	1	0
	Nenhuma	0	1	2
	Office-boy	0	0	1
	Operador de telemarketing	1	1	0
	Outros setor de serviços	0	1	0
	Passadeira	0	2	1
	Promotor(a) de vendas	0	0	1
	Recepcionista	1	0	2
	Reservas	0	1	0
	Secretária	2	0	0
	Serviços gerais	6	3	2
Supervisora de andares	0	2	1	
Vendedor(a)	4	2	2	
(continua)				
(continuação)				
Manutenção	Auxiliar de gráfica			1
	Eletricista			2

	Jardineiro			1
	Motorista			1
	Nenhuma			1
	Agente de viagens	0	0	2
	Assistente administrativo	1	0	1
	Assistente contábil	0	1	0
	Atendente de padaria	1	0	
	Auxiliar administrativo	1	1	0
	Auxiliar de eventos	1	0	0
	Auxiliar de gráfica	1	0	0
	Auxiliar de produção	0	3	0
	Auxiliar de recepção	0	2	0
	Auxiliar de serviços gerais		1	
	Babá	1	0	0
	Barman	1	1	0
	Cabeleireiro (a)	1	0	0
	Caixa	1	1	0
	Capitão Porteiro	0	2	0
	Digitador(a)	1	0	0
	Doméstica	1	0	0
	Estágio	3	0	0
	Estoquista	1	2	0
Recepção	Garçom/Garçonete	0	1	1
	Manobrista	0	3	0
	Marinheiro	1	0	0
	Messageiro	1	0	1
	Motorista	0	0	1
	Nenhuma	2	1	1
	Operador de telemarketing	0	1	0
	Outros indústria	0	1	0
	Outros setor de serviços	1	0	0
	Professor de língua estrangeira	0	3	0
	Promotor(a) de vendas	1	0	0
	Recepcionista	5	2	7
	Recreacionista	0	1	0
	Reservas	0	2	1
	Secretária	0	0	1
	Segurança	0	0	1
	Técnico de informática	0	0	1
	Telefonista	1	2	0
	Vendedor(a)	4	1	4

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE S

Tabela 5.29- Distribuição dos pesquisados das redes A, B e C em nível operacional segundo o setor de trabalho e estado civil.

Setor	Estado Civil	Rede			Total
		A	B	C	
Recepção	Solteiro	81%	63%	60%	68%
	Casado	19%	38%	27%	28%
	Separado	0%	0%	13%	4%
	Total	100%	100%	100%	100%
Governança	Solteiro	32%	29%	38%	33%
	Casado	63%	57%	50%	56%
	Divorciado	0%	0%	4%	2%
	Viúvo	0%	5%	0%	2%
	Separado	5%	10%	8%	8%
	Total	100%	100%	100%	100%
A&B	Solteiro	60%	32%	75%	42%
	Casado	20%	55%	25%	45%
	Divorciado	0%	9%	0%	6%
	Separado	20%	5%	0%	6%
	Total	100%	100%	100%	100%
Administrativo	Solteiro	100%	29%	67%	45%
	Casado	0%	57%	33%	45%
	Separado	0%	14%	0%	9%
	Total	100%	100%	100%	100%
Eventos	Solteiro	100%	80%	50%	78%
	Casado	0%	20%	50%	22%
	Total	100%	100%	100%	100%
Manutenção	Solteiro	0%	0%	33%	33%
	Casado	0%	0%	67%	67%
	Total	0%	0%	100%	100%
Total Geral	Solteiro	58%	41%	49%	48%
	Casado	37%	49%	41%	44%
	Divorciado	0%	3%	2%	2%
	Viúvo	0%	1%	0%	1%
	Separado	5%	6%	8%	6%
	Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE T

Tabela 5.30- Distribuição dos pesquisados das redes A, B e C em nível operacional segundo o setor de trabalho e número de filhos.

Setor	Número de filhos	Rede			
		A	B	C	Total
Recepção	Não tem filhos	81%	63%	73%	72%
	Até 2 filhos	13%	25%	27%	21%
	De 3 a 4 filhos	0%	6%	0%	2%
	Acima de 5 filhos	6%	6%	0%	4%
	Total	100%	100%	100%	100%
Governança	Não tem filhos	11%	29%	25%	22%
	Até 2 filhos	63%	48%	38%	48%
	De 3 a 4 filhos	26%	24%	29%	27%
	Acima de 5 filhos	0%	0%	8%	3%
	Total	100%	100%	100%	100%
A&B	Não tem filhos	60%	55%	75%	58%
	Até 2 filhos	40%	32%	25%	32%
	De 3 a 4 filhos	0%	9%	0%	6%
	Acima de 5 filhos	0%	5%	0%	3%
	Total	100%	100%	100%	100%
Administrativo	Não tem filhos	100%	43%	100%	64%
	Até 2 filhos	0%	57%	0%	36%
	Total	100%	100%	100%	100%
Eventos	Não tem filhos	50%	80%	100%	78%
	Até 2 filhos	50%	20%	0%	22%
	Total	100%	100%	100%	100%
Manutenção	Não tem filhos	0%	0%	67%	67%
	Até 2 filhos	0%	0%	33%	33%
	Total	0%	0%	100%	100%
Total Geral	Não tem filhos	47%	49%	53%	49%
	Até 2 filhos	40%	37%	29%	35%
	De 3 a 4 filhos	12%	11%	14%	12%
	Acima de 5 filhos	2%	3%	4%	3%
	Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE U

Tabela 5.32 Avaliação dos respondentes das redes A, B e C por unidades para as nove dimensões de QVT

Variação da dimensão		Compensação	Comunicação	Condições de Trabalho	Organização do Trabalho	Relações		Participação / Autonomia	Motivação	Qualidade de vida	Imagem da Empresa
						Interpessoais no ambiente de Trabalho	0-15				
		0-40	0-35	0-40	0-60	0-15	0-45	0-15	0-45	0-25	
A1	Média	26,50	33,00	36,50	39,50	15,00	43,50	13,00	35,00	23,00	
	Mediana	26,50	33,00	36,50	39,50	15,00	43,50	13,00	35,00	23,00	
	Minimo	19,00	31,00	35,00	39,00	15,00	42,00	11,00	28,00	22,00	
	Máximo	34,00	35,00	38,00	40,00	15,00	45,00	15,00	42,00	24,00	
A2	Média	31,00	31,75	35,00	43,75	14,75	44,00	14,50	38,25	24,00	
	Mediana	31,00	32,00	35,00	44,50	15,00	44,00	14,50	38,50	24,50	
	Minimo	28,00	30,00	33,00	39,00	14,00	43,00	14,00	36,00	22,00	
	Máximo	34,00	33,00	37,00	47,00	15,00	45,00	15,00	40,00	25,00	
A3	Média	26,38	31,88	35,38	37,00	14,38	40,00	13,13	32,13	24,63	
	Mediana	26,00	32,50	34,50	37,50	14,50	40,50	13,00	32,50	25,00	
	Minimo	22,00	25,00	33,00	28,00	13,00	34,00	11,00	25,00	24,00	
	Máximo	32,00	35,00	39,00	44,00	15,00	45,00	15,00	40,00	25,00	
B1	Média	27,67	27,80	33,60	36,75	14,00	39,25	12,20	35,60	21,20	
	Mediana	26,00	26,00	34,00	37,00	15,00	40,50	13,00	38,00	22,00	
	Minimo	21,00	22,00	27,00	32,00	11,00	34,00	9,00	27,00	15,00	
	Máximo	36,00	35,00	40,00	41,00	15,00	42,00	14,00	41,00	25,00	
B2	Média	35,50	29,67	32,00	43,00	13,00	38,33	13,67	35,67	21,33	
	Mediana	35,50	33,00	36,00	43,00	15,00	43,00	15,00	32,00	24,00	
	Minimo	35,00	22,00	23,00	40,00	9,00	29,00	11,00	30,00	15,00	
	Máximo	36,00	34,00	37,00	46,00	15,00	43,00	15,00	45,00	25,00	
B3	Média	24,67	21,00	27,67	39,67	11,75	29,00	10,50	29,50	16,00	
	Mediana	23,00	19,00	25,00	39,00	11,50	27,00	11,00	27,50	16,00	
	Minimo	22,00	15,00	20,00	34,00	9,00	20,00	6,00	21,00	10,00	
	Máximo	29,00	29,00	38,00	46,00	15,00	40,00	14,00	42,00	22,00	
C1	Média	24,33	22,50	28,33	34,50	14,00	33,00	12,00	30,25	20,33	
	Mediana	24,00	22,50	31,00	34,00	14,00	37,00	13,50	27,50	22,00	
	Minimo	22,00	18,00	18,00	33,00	13,00	22,00	6,00	26,00	15,00	
	Máximo	27,00	27,00	36,00	37,00	15,00	40,00	15,00	40,00	24,00	
C2	Média	19,00	19,50	23,33	34,33	12,00	35,00	8,50	22,25	18,33	
	Mediana	19,00	20,00	24,00	34,00	13,00	35,00	9,00	23,00	16,00	
	Minimo	18,00	15,00	21,00	33,00	9,00	29,00	6,00	19,00	16,00	
	Máximo	20,00	23,00	25,00	36,00	13,00	41,00	10,00	24,00	23,00	
C3	Média	30,00	22,00	27,75	26,00	13,00	32,50	11,50	29,25	20,00	
	Mediana	30,00	21,00	25,50	26,00	13,50	30,50	11,50	27,50	20,00	
	Minimo	27,00	16,00	22,00	26,00	10,00	26,00	9,00	24,00	18,00	
	Máximo	33,00	30,00	38,00	26,00	15,00	43,00	14,00	38,00	22,00	
C4	Média	31,00	26,25	34,50	43,33	14,50	43,67	13,75	37,25	23,75	
	Mediana	31,00	27,00	37,00	42,00	15,00	44,00	14,50	40,50	23,50	
	Minimo	30,00	18,00	25,00	42,00	13,00	43,00	11,00	24,00	23,00	
	Máximo	32,00	33,00	39,00	46,00	15,00	44,00	15,00	44,00	25,00	

APÊNDICE V

Tabela 5.33- Teste de correlação de Spermann referente aos questionários aplicados as chefias das redes A, B e C segundo a unidade.

Unidade		Compensação	Comunicação	Condições de Trabalho	Organização do Trabalho	Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	Participação / Autonomia	Motivação	Qualidade de vida	Imagem da Empresa
A1	Compensação	Correlação de Spermann	1,00	1,00	-1,00	.	1,00	1,00	1,00	1,00
		p-valor	.	.	1,00
	Comunicação	Correlação de Spermann		1,00	-1,00	.	1,00	1,00	1,00	1,00
		p-valor		.	1,00
	Condições de Trabalho	Correlação de Spermann			-1,00	.	1,00	1,00	1,00	1,00
		p-valor			1,00
	Organização do Trabalho	Correlação de Spermann				.	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
		p-valor				.	1,00	1,00	1,00	1,00
	Relações Interpessoais no ambiente de Trabalho	Correlação de Spermann				
		p-valor				
	Participação / Autonomia	Correlação de Spermann						1,00	1,00	1,00
		p-valor						.	.	.
	Motivação	Correlação de Spermann							1,00	1,00
		p-valor							.	.
	Qualidade de vida	Correlação de Spermann								1,00
		p-valor								.
Imagem da Empresa	Correlação de Spermann									
	p-valor									
A2	Compensação	Correlação de Spermann	0,63	0,40	0,00	-0,26	0,63	0,00	0,20	0,95
		p-valor	0,37	0,60	1,00	0,74	0,37	1,00	0,80	0,05
	Comunicação	Correlação de Spermann		-0,32	-0,32	0,00	1,00	-0,71	-0,63	0,50
		p-valor		0,68	0,68	1,00	.	0,29	0,37	0,50
	Condições de Trabalho	Correlação de Spermann			0,80	0,26	-0,32	0,45	0,80	0,32
		p-valor			0,20	0,74	0,68	0,55	0,20	0,68
Organização do Trabalho	Correlação de Spermann				0,77	-0,32	0,00	0,40	-0,21	
	p-valor				0,23	0,68	1,00	0,60	0,79	

(continua)

(continuação)

Motivação	Correlação de Spermann	0,63	0,89
	p-valor	0,37	0,11
Qualidade de vida	Correlação de Spermann		0,21
	p-valor		0,79
Imagem da Empresa	Correlação de Spermann		
	p-valor		

APÊNDICE X

Resultado do Teste Pós- Kruskal-Wallis para chefias

mckw(data\$Comunicação, data\$Rede)

Multiple Comparisons after Kruskal-Wallis Test

p.value: 0.05

Rank Means

Group	n	Rank_Mean
1	14	28.7500
2	11	19.0455
3	14	12.0000

Comparisons: 3

Groups	Diff	z	Crit	Sig
1-2	9.704	10.970		
1-3	16.750	10.291	*	
2-3	7.046	10.970		

mckw(data\$ParticAut, data\$Rede)

Multiple Comparisons after Kruskal-Wallis Test

p.value: 0.05

Rank Means

Group	n	Rank_Mean
1	14	25.3571
2	10	16.2000
3	14	16.0000

Comparisons: 3

Groups	Diff	z	Crit	Sig
1-2	9.157	10.978		
1-3	9.357	10.022		
2-3	0.200	10.978		

mckw(data\$Imagem, data\$Rede)

Multiple Comparisons after Kruskal-Wallis Test

p.value: 0.05

Rank Means

Group	n	Rank_Mean
1	14	27.4286
3	13	15.1538
2	11	14.5455

Comparisons: 3

Groups	Diff	z	Crit	Sig
1-3	12.275	10.076	*	
1-2	12.883	10.541	*	
3-2	0.608	10.718		

APÊNDICE Y

Tabela 5.46-Avaliação dos respondentes em cargos em nível operacional das redes A, B e C por unidades para as nove dimensões de QVT

Unidade	Compensação	Comunicação	Condições de Trabalho	Organização no Trabalho	Relações Interpessoais no Trabalho	Participação e Autonomia	Motivação	Qualidade de Vida	Imagem da Empresa	
Máximo da dimensão	40	35	70	55	15	45	15	45	20	
A1	Média	30,69	30,79	59,67	37,54	13,46	38,15	12,92	35,00	18,57
	Mediana	32	33,5	62	38	15	39	14	36	20
	Mínimo	18	23	32	22	9	24	9	21	12
	Máximo	36	35	67	45	15	44	15	41	20
A2	Média	20,18	25,44	44,44	39,75	12,42	28,36	9,73	28,00	15,00
	Mediana	20	25	43	41	12,5	26	10	28	15,5
	Mínimo	14	21	32	30	8	12	3	14	10
	Máximo	28	31	56	45	15	45	15	45	19
A3	Média	29,59	32,59	62,81	39,19	14,29	39,65	13,53	37,06	18,76
	Mediana	30	34	63	41	15	41	14	37	20
	Mínimo	24	24	51	30	9	26	9	28	12
	Máximo	34	35	70	43	15	45	15	45	20
B1	Média	23,36	26,61	47,50	31,54	12,53	31,93	10,50	28,21	15,24
	Mediana	22,5	25	42,5	31,5	13	31	10	28	15
	Mínimo	14	17	29	20	9	17	3	15	4
	Máximo	34	35	68	43	15	44	15	41	20
B2	Média	26,59	28,59	50,07	35,20	12,50	31,93	11,88	30,06	16,94
	Mediana	26	31	49	36	13	32	13	31	18
	Mínimo	20	20	37	22	9	18	8	18	12
	Máximo	35	34	67	43	15	41	15	42	20
B3	Média	25,71	27,93	52,92	38,63	14,44	34,25	12,31	34,69	15,25
	Mediana	27	29	56,5	41	15	37	13,5	38	17
	Mínimo	17	9	32	18	10	17	7	19	5
	Máximo	33	35	64	50	15	44	15	43	20
C1	Média	21,30	23,50	42,08	29,67	11,09	27,67	8,75	24,67	12,92
	Mediana	21	23,5	41,5	29	12	26,5	8,5	22,5	11
	Mínimo	16	15	22	24	8	24	5	10	9
	Máximo	26	33	59	39	14	32	14	39	20
C2	Média	25,80	25,67	53,73	36,00	12,85	36,45	11,62	32,50	16,83
	Mediana	26	26	53	37	13	38	12	33	18
	Mínimo	20	20	38	29	11	25	8	22	11
	Máximo	31	33	70	43	15	45	15	43	20
C3	Média	23,00	25,29	45,50	33,80	13,00	29,13	9,56	29,20	13,10
	Mediana	24	24	46	34	15	30	9	29,5	12,5
	Mínimo	15	18	32	27	7	17	4	20	11
	Máximo	30	32	57	40	15	42	14	45	18
C4	Média	23,69	24,09	47,00	33,82	13,20	34,14	10,93	30,71	17,14
	Mediana	23	21	44,5	32	13	34,5	11	32	17,5
	Mínimo	18	11	30	23	8	19	4	15	12
	Máximo	31	35	64	43	15	44	15	41	20

Tabela 5.47- Correlação de Spermann referente aos questionários aplicados aos funcionários em cargos em nível operacional das redes A segundo a unidade.

Unidades	Dimensão	Compensação	Comunicação	Condições de Trabalho	Organização no Trabalho	Relações Interpessoais no Trabalho	Participação / Autonomia	Motivação	Qualidade de Vida	Imagem da Empresa	QVT	
A1	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,2738	0,5789	0,5608	0,3666	0,3416	0,1177	0,5511	0,7751	0,6710
		p-valor	.	0,3654	0,0486	0,0578	0,2412	0,2533	0,7017	0,0509	0,0019	0,0238
	Comunicação	Spearman's rho	0,2738	1,0000	0,5331	0,3631	0,2645	0,5927	0,3799	0,4537	0,5407	0,7298
		p-valor	0,3654	.	0,0743	0,2227	0,3825	0,0328	0,2004	0,1194	0,0459	0,0108
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,5789	0,5331	1,0000	0,8884	0,7949	0,8281	0,5715	0,8710	0,7410	0,9659
		p-valor	0,0486	0,0743	.	0,0003	0,0020	0,0009	0,0522	0,0002	0,0058	0,0000
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,5608	0,3631	0,8884	1,0000	0,8857	0,6922	0,6396	0,5603	0,5234	0,9012
		p-valor	0,0578	0,2227	0,0003	.	0,0001	0,0126	0,0251	0,0581	0,0664	0,0002
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,3666	0,2645	0,7949	0,8857	1,0000	0,7052	0,5799	0,6399	0,4949	0,7751
		p-valor	0,2412	0,3825	0,0020	0,0001	.	0,0104	0,0481	0,0250	0,0855	0,0051
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,3416	0,5927	0,8281	0,6922	0,7052	1,0000	0,4393	0,5824	0,4965	0,8513
		p-valor	0,2533	0,0328	0,0009	0,0126	0,0104	.	0,1331	0,0367	0,0844	0,0009
	Motivação	Spearman's rho	0,1177	0,3799	0,5715	0,6396	0,5799	0,4393	1,0000	0,3799	0,3020	0,5644
		p-valor	0,7017	0,2004	0,0522	0,0251	0,0481	0,1331	.	0,2005	0,3159	0,0705
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,5511	0,4537	0,8710	0,5603	0,6399	0,5824	0,3799	1,0000	0,8040	0,8860
		p-valor	0,0509	0,1194	0,0002	0,0581	0,0250	0,0367	0,2005	.	0,0009	0,0003
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,7751	0,5407	0,7410	0,5234	0,4949	0,4965	0,3020	0,8040	1,0000	0,8504
		p-valor	0,0019	0,0459	0,0058	0,0664	0,0855	0,0844	0,3159	0,0009	.	0,0009
QVT	Spearman's rho	0,6710	0,7298	0,9659	0,9012	0,7751	0,8513	0,5644	0,8860	0,8504	1,0000	
	p-valor	0,0238	0,0108	0,0000	0,0002	0,0051	0,0009	0,0705	0,0003	0,0009	.	
A2	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,4451	0,6439	0,1019	0,5200	0,4234	0,3222	0,4024	-0,4882	
		p-valor	.	0,2299	0,0613	0,8102	0,1011	0,2227	0,0491	0,3339	0,2198	0,4041
	Comunicação	Spearman's rho	0,4451	1,0000	0,6312	0,7077	0,8393	0,5381	0,3696	0,7826	0,6212	0,3656
		p-valor	0,2299	.	0,0933	0,0752	0,0047	0,1689	0,3276	0,0127	0,0742	0,5451
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,6439	0,6312	1,0000	0,8029	0,8943	0,7849	0,6263	0,8137	0,8411	0,9581
		p-valor	0,0613	0,0933	.	0,0297	0,0011	0,0210	0,0711	0,0076	0,0045	0,0102
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,1019	0,7077	0,8029	1,0000	0,8996	0,8190	0,5374	0,8989	0,9057	0,9202
		p-valor	0,8102	0,0752	0,0297	.	0,0023	0,0242	0,1696	0,0024	0,0020	0,0267
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,5200	0,8393	0,8943	0,8996	1,0000	0,8907	0,6597	0,8300	0,8456	0,8911
		p-valor	0,1011	0,0047	0,0011	0,0023	.	0,0002	0,0272	0,0016	0,0005	0,0424
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,4234	0,5381	0,7849	0,8190	0,8907	1,0000	0,8504	0,8561	0,8560	0,9074
		p-valor	0,2227	0,1689	0,0210	0,0242	0,0002	.	0,0018	0,0016	0,0008	0,0334
	Motivação	Spearman's rho	0,6040	0,3696	0,6263	0,5374	0,6597	0,8504	1,0000	0,6990	0,7507	0,5846
		p-valor	0,0491	0,3276	0,0711	0,1696	0,0272	0,0018	.	0,0167	0,0078	0,3006
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,3222	0,7826	0,8137	0,8989	0,8300	0,8561	0,6990	1,0000	0,8389	0,9409
		p-valor	0,3339	0,0127	0,0076	0,0024	0,0016	0,0016	0,0167	.	0,0012	0,0171
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,4024	0,6212	0,8411	0,9057	0,8456	0,8560	0,7507	0,8389	1,0000	0,9688
		p-valor	0,2198	0,0742	0,0045	0,0020	0,0005	0,0008	0,0078	0,0012	.	0,0066
QVT	Spearman's rho	-0,4882	0,3656	0,9581	0,9202	0,8911	0,9074	0,5846	0,9409	0,9688	1,0000	
	p-valor	0,4041	0,5451	0,0102	0,0267	0,0424	0,0334	0,3006	0,0171	0,0066	.	
A3	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,6348	0,7320	0,4172	0,6324	0,7606	0,3829	0,3549	0,4964	0,7330
		p-valor	.	0,0062	0,0013	0,1079	0,0065	0,0004	0,1293	0,1621	0,0427	0,0019
	Comunicação	Spearman's rho	0,6348	1,0000	0,7926	0,5939	0,7295	0,8080	0,6632	0,7600	0,7903	0,9198
		p-valor	0,0062	.	0,0003	0,0153	0,0009	0,0001	0,0037	0,0004	0,0002	0,0000
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,7320	0,7926	1,0000	0,6761	0,7093	0,9085	0,5457	0,7451	0,6891	0,9307
		p-valor	0,0013	0,0003	.	0,0057	0,0021	0,0000	0,0288	0,0009	0,0031	0,0000
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,4172	0,5939	0,6761	1,0000	0,3756	0,5844	0,5609	0,5996	0,4168	0,7644
		p-valor	0,1079	0,0153	0,0057	.	0,1517	0,0174	0,0238	0,0141	0,1083	0,0009
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,6324	0,7295	0,7093	0,3756	1,0000	0,7553	0,2832	0,2794	0,6650	0,6961
		p-valor	0,0065	0,0009	0,0021	0,1517	.	0,0005	0,2707	0,2774	0,0036	0,0039
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,7606	0,8080	0,9085	0,5844	0,7553	1,0000	0,5482	0,6346	0,8065	0,9347
		p-valor	0,0004	0,0001	0,0000	0,0174	0,0005	.	0,0227	0,0062	0,0001	0,0000
	Motivação	Spearman's rho	0,3829	0,6632	0,5457	0,5609	0,2832	0,5482	1,0000	0,6818	0,6317	0,7007
		p-valor	0,1293	0,0037	0,0288	0,0238	0,2707	0,0227	.	0,0026	0,0065	0,0036
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,3549	0,7600	0,7451	0,5996	0,2794	0,6346	0,6818	1,0000	0,6709	0,8771
		p-valor	0,1621	0,0004	0,0009	0,0141	0,2774	0,0062	0,0026	.	0,0032	0,0000
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,4964	0,7903	0,6891	0,4168	0,6650	0,8065	0,6317	0,6709	1,0000	0,8128
		p-valor	0,0427	0,0002	0,0031	0,1083	0,0036	0,0001	0,0065	0,0032	.	0,0002
QVT	Spearman's rho	0,7330	0,9198	0,9307	0,7644	0,6961	0,9347	0,7007	0,8771	0,8128	1,0000	
	p-valor	0,0019	0,0000	0,0000	0,0009	0,0039	0,0000	0,0036	0,0000	0,0002	.	

Tabela 5.48 Correlação de Spearman referente aos questionários aplicados aos funcionários em cargos em nível operacional das redes B segundo a unidade.

Unidades	Dimensão	Compensação	Comunicação	Condições de Trabalho	Organização no Trabalho	Relações Interpessoais no Trabalho	Participação / Autonomia	Motivação	Qualidade de Vida	Imagem da Empresa	QVT	
B1	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,3772	0,5777	0,2331	0,3381	0,6004	0,7011	0,6073	0,6132	0,6353
		p-valor	.	0,0631	0,0031	0,2964	0,0846	0,0025	0,0000	0,0010	0,0007	0,0082
	Comunicação	Spearman's rho	0,3772	1,0000	0,4917	0,1477	0,6390	0,3069	0,4047	0,4201	0,6720	0,7903
		p-valor	0,0631	.	0,0107	0,4811	0,0001	0,1356	0,0327	0,0326	0,0000	0,0003
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,5777	0,4917	1,0000	0,7550	0,5302	0,7695	0,7551	0,7964	0,6608	0,9523
		p-valor	0,0031	0,0107	.	0,0000	0,0044	0,0000	0,0000	0,0000	0,0002	0,0000
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,2331	0,1477	0,7550	1,0000	0,1888	0,6384	0,5720	0,5664	0,4163	0,7483
		p-valor	0,2964	0,4811	0,0000	.	0,3661	0,0014	0,0028	0,0048	0,0385	0,0009
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,3381	0,6390	0,5302	0,1888	1,0000	0,4130	0,5671	0,3627	0,7061	0,8023
		p-valor	0,0846	0,0001	0,0044	0,3661	.	0,0289	0,0011	0,0630	0,0000	0,0002
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,6004	0,3069	0,7695	0,6384	0,4130	1,0000	0,6782	0,7734	0,4395	0,8026
		p-valor	0,0025	0,1356	0,0000	0,0014	0,0289	.	0,0001	0,0000	0,0247	0,0002
	Motivação	Spearman's rho	0,7011	0,4047	0,7551	0,5720	0,5671	0,6782	1,0000	0,7693	0,7837	0,8938
		p-valor	0,0000	0,0327	0,0000	0,0028	0,0011	0,0001	.	0,0000	0,0000	0,0000
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,6073	0,4201	0,7964	0,5664	0,3627	0,7734	0,7693	1,0000	0,5703	0,8239
		p-valor	0,0010	0,0326	0,0000	0,0048	0,0630	0,0000	0,0000	.	0,0019	0,0001
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,6132	0,6720	0,6608	0,4163	0,7061	0,4395	0,7837	0,5703	1,0000	0,8070
		p-valor	0,0007	0,0000	0,0002	0,0385	0,0000	0,0247	0,0000	0,0019	.	0,0002
QVT	Spearman's rho	0,6353	0,7903	0,9523	0,7483	0,8023	0,8026	0,8938	0,8239	0,8070	1,0000	
	p-valor	0,0082	0,0003	0,0000	0,0009	0,0002	0,0002	0,0000	0,0001	0,0002	.	
B2	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,3979	0,7046	0,2821	0,4568	0,6498	0,7255	0,7712	0,5424	0,7748
		p-valor	.	0,1137	0,0034	0,3084	0,0753	0,0087	0,0010	0,0005	0,0245	0,0031
	Comunicação	Spearman's rho	0,3979	1,0000	0,5951	-0,0269	0,7069	0,4878	0,7537	0,3287	0,5666	0,6900
		p-valor	0,1137	.	0,0193	0,9242	0,0022	0,0651	0,0005	0,2138	0,0177	0,0130
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,7046	0,5951	1,0000	0,5398	0,5916	0,7490	0,8579	0,6915	0,5888	0,9869
		p-valor	0,0034	0,0193	.	0,0463	0,0258	0,0020	0,0000	0,0043	0,0209	0,0000
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,2821	-0,0269	0,5398	1,0000	0,4094	0,6554	0,2267	0,2512	0,1723	0,4164
		p-valor	0,3084	0,9242	0,0463	.	0,1461	0,0109	0,4164	0,3665	0,5391	0,1781
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,4568	0,7069	0,5916	0,4094	1,0000	0,5237	0,5652	0,3779	0,6565	0,5933
		p-valor	0,0753	0,0022	0,0258	0,1461	.	0,0546	0,0225	0,1649	0,0057	0,0420
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,6498	0,4878	0,7490	0,6554	0,5237	1,0000	0,5171	0,6596	0,2196	0,8692
		p-valor	0,0087	0,0651	0,0020	0,0109	0,0546	.	0,0484	0,0075	0,4317	0,0002
	Motivação	Spearman's rho	0,7255	0,7537	0,8579	0,2267	0,5652	0,5171	1,0000	0,5728	0,6570	0,8555
		p-valor	0,0010	0,0005	0,0000	0,4164	0,0225	0,0484	.	0,0204	0,0042	0,0004
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,7712	0,3287	0,6915	0,2512	0,3779	0,6596	0,5728	1,0000	0,5477	0,8444
		p-valor	0,0005	0,2138	0,0043	0,3665	0,1649	0,0075	0,0204	.	0,0281	0,0005
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,5424	0,5666	0,5888	0,1723	0,6565	0,2196	0,6570	0,5477	1,0000	0,5429
		p-valor	0,0245	0,0177	0,0209	0,5391	0,0057	0,4317	0,0042	0,0281	.	0,0682
QVT	Spearman's rho	0,7748	0,6900	0,9869	0,4164	0,5933	0,8692	0,8555	0,8444	0,5429	1,0000	
	p-valor	0,0031	0,0130	0,0000	0,1781	0,0420	0,0002	0,0004	0,0005	0,0682	.	
B3	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,5194	0,7366	0,6859	0,4280	0,4787	0,5559	0,6117	0,5355	0,7588
		p-valor	.	0,0689	0,0097	0,0068	0,1268	0,0833	0,0390	0,0201	0,0485	0,0109
	Comunicação	Spearman's rho	0,5194	1,0000	0,7344	0,7107	0,5818	0,7925	0,7680	0,8264	0,7991	0,7278
		p-valor	0,0689	.	0,0101	0,0030	0,0229	0,0004	0,0008	0,0001	0,0004	0,0170
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,7366	0,7344	1,0000	0,8583	0,6450	0,6838	0,8701	0,9054	0,9308	0,8460
		p-valor	0,0097	0,0101	.	0,0004	0,0235	0,0142	0,0002	0,0001	0,0000	0,0020
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,6859	0,7107	0,8583	1,0000	0,3131	0,5030	0,7696	0,8630	0,8637	0,7960
		p-valor	0,0068	0,0030	0,0004	.	0,2378	0,0470	0,0005	0,0000	0,0000	0,0059
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,4280	0,5818	0,6450	0,3131	1,0000	0,6710	0,6028	0,5022	0,4781	-0,0277
		p-valor	0,1268	0,0229	0,0235	0,2378	.	0,0044	0,0135	0,0474	0,0611	0,9394
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,4787	0,7925	0,6838	0,5030	0,6710	1,0000	0,6511	0,6412	0,6635	0,4463
		p-valor	0,0833	0,0004	0,0142	0,0470	0,0044	.	0,0063	0,0074	0,0051	0,1960
	Motivação	Spearman's rho	0,5559	0,7680	0,8701	0,7696	0,6028	0,6511	1,0000	0,8657	0,9385	0,5945
		p-valor	0,0390	0,0008	0,0002	0,0005	0,0135	0,0063	.	0,0000	0,0000	0,0699
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,6117	0,8264	0,9054	0,8630	0,5022	0,6412	0,8657	1,0000	0,9184	0,8878
		p-valor	0,0201	0,0001	0,0001	0,0000	0,0474	0,0074	0,0000	.	0,0000	0,0006
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,5355	0,7991	0,9308	0,8637	0,4781	0,6635	0,9385	0,9184	1,0000	0,7294
		p-valor	0,0485	0,0004	0,0000	0,0000	0,0611	0,0051	0,0000	0,0000	.	0,0167
QVT	Spearman's rho	0,7588	0,7278	0,8460	0,7960	-0,0277	0,4463	0,5945	0,8878	0,7294	1,0000	
	p-valor	0,0109	0,0170	0,0020	0,0059	0,9394	0,1960	0,0699	0,0006	0,0167	.	

Tabela 5.49- Correlação de Spearman referente aos questionários aplicados aos funcionários em cargos em nível operacional das redes C segundo a unidade.

Unidades	Dimensão		Compensação	Comunicação	Condições de Trabalho	Organização no Trabalho	Relações Interpessoais no Trabalho	Participação / Autonomia	Motivação	Qualidade de Vida	Imagem da Empresa	QVT
C1	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,5207	0,6605	0,4275	0,4069	-0,2298	0,1718	0,6133	0,3790	0,5644
		p-valor	.	0,1506	0,0376	0,2178	0,2432	0,5231	0,6350	0,0593	0,2801	0,1134
	Comunicação	Spearman's rho	0,5207	1,0000	0,7911	0,4169	0,6129	0,4400	0,6608	0,3321	0,7181	0,9140
		p-valor	0,1506	.	0,0064	0,2307	0,0596	0,2032	0,0375	0,3485	0,0193	0,0006
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,6605	0,7911	1,0000	0,5753	0,8277	0,2215	0,4007	0,1337	0,4407	0,9516
		p-valor	0,0376	0,0064	.	0,0503	0,0017	0,4891	0,1968	0,6786	0,1515	0,0001
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,4275	0,4169	0,5753	1,0000	0,5375	0,3369	0,5974	0,2874	0,6134	0,7059
		p-valor	0,2178	0,2307	0,0503	.	0,0881	0,2842	0,0402	0,3651	0,0339	0,0336
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,4069	0,6129	0,8277	0,5375	1,0000	0,2946	0,4326	0,4328	0,7761	0,7030
		p-valor	0,2432	0,0596	0,0017	0,0881	.	0,3791	0,1838	0,1837	0,0050	0,0339
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	-0,2298	0,4400	0,2215	0,3369	0,2946	1,0000	0,1719	-0,2252	0,0057	0,4100
		p-valor	0,5231	0,2032	0,4891	0,2842	0,3791	.	0,5931	0,4816	0,9860	0,2731
	Motivação	Spearman's rho	0,1718	0,6608	0,4007	0,5974	0,4326	0,1719	1,0000	0,4990	0,6954	0,7756
		p-valor	0,6350	0,0375	0,1968	0,0402	0,1838	0,5931	.	0,0986	0,0120	0,0140
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,6133	0,3321	0,1337	0,2874	0,4328	-0,2252	0,4990	1,0000	0,5980	0,6599
		p-valor	0,0593	0,3485	0,6786	0,3651	0,1837	0,4816	0,0986	.	0,0400	0,0531
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,3790	0,7181	0,4407	0,6134	0,7761	0,0057	0,6954	0,5980	1,0000	0,7713
		p-valor	0,2801	0,0193	0,1515	0,0339	0,0050	0,9860	0,0120	0,0400	.	0,0149
QVT	Spearman's rho	0,5644	0,9140	0,9516	0,7059	0,7050	0,4100	0,7756	0,6599	0,7713	1,0000	
	p-valor	0,1134	0,0006	0,0001	0,0336	0,0339	0,2731	0,0140	0,0531	0,0149	.	
C2	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,4905	0,2461	-0,1449	-0,1777	-0,2479	0,5836	0,7204	0,3505	0,1775
		p-valor	.	0,1801	0,5569	0,7321	0,6233	0,5201	0,0765	0,0286	0,3207	0,7366
	Comunicação	Spearman's rho	0,4905	1,0000	0,8570	0,8641	0,5139	0,2468	0,3759	0,7068	0,3565	0,8068
		p-valor	0,1801	.	0,0015	0,0013	0,0874	0,4918	0,2286	0,0102	0,2819	0,0524
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,2461	0,8570	1,0000	0,6611	0,6388	0,6916	0,2568	0,6125	0,3414	0,9172
		p-valor	0,5569	0,0015	.	0,0374	0,0344	0,0267	0,4459	0,0598	0,3344	0,0100
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	-0,1449	0,8641	0,6611	1,0000	0,4799	0,1471	0,1640	0,2455	-0,0754	0,7053
		p-valor	0,7321	0,0013	0,0374	.	0,1353	0,6851	0,6299	0,4941	0,8360	0,1175
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	-0,1777	0,5139	0,6388	0,4799	1,0000	0,4802	0,4826	0,5034	0,4540	0,7640
		p-valor	0,6233	0,0874	0,0344	0,1353	.	0,1350	0,0949	0,0952	0,1382	0,0770
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	-0,2479	0,2468	0,6916	0,1471	0,4802	1,0000	-0,2866	0,0095	0,4099	0,4940
		p-valor	0,5201	0,4918	0,0267	0,6851	0,1350	.	0,3929	0,9792	0,2105	0,3192
	Motivação	Spearman's rho	0,5836	0,3759	0,2568	0,1640	0,4826	-0,2866	1,0000	0,7346	0,5007	0,3657
		p-valor	0,0765	0,2286	0,4459	0,6299	0,0949	0,3929	.	0,0065	0,0973	0,4759
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,7204	0,7068	0,6125	0,2455	0,5034	0,0095	0,7346	1,0000	0,5608	0,6322
		p-valor	0,0286	0,0102	0,0598	0,4941	0,0952	0,9792	0,0065	.	0,0727	0,1781
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,3505	0,3565	0,3414	-0,0754	0,4540	0,4099	0,5007	0,5608	1,0000	0,6886
		p-valor	0,3207	0,2819	0,3344	0,8360	0,1382	0,2105	0,0973	0,0727	.	0,1304
QVT	Spearman's rho	0,1775	0,8068	0,9172	0,7053	0,7640	0,4940	0,3657	0,6322	0,6886	1,0000	
	p-valor	0,7366	0,0524	0,0100	0,1175	0,0770	0,3192	0,4759	0,1781	0,1304	.	
C3	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,9240	0,8237	0,9394	0,8016	0,8054	0,9700	0,6298	0,6602	0,9570
		p-valor	.	0,0085	0,0063	0,0002	0,0167	0,0288	0,0000	0,0691	0,0530	0,0027
	Comunicação	Spearman's rho	0,9240	1,0000	0,8168	0,9010	0,6814	0,5598	0,8272	0,1764	0,4840	0,8575
		p-valor	0,0085	.	0,0249	0,0056	0,0918	0,1913	0,0422	0,7052	0,2711	0,0290
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,8237	0,8168	1,0000	0,8450	0,8212	0,7058	0,7606	0,2925	0,5508	0,9368
		p-valor	0,0063	0,0249	.	0,0021	0,0067	0,0504	0,0173	0,4122	0,0989	0,0059
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,9394	0,9010	0,8450	1,0000	0,7996	0,7624	0,8652	0,5742	0,6700	0,9219
		p-valor	0,0002	0,0056	0,0021	.	0,0097	0,0278	0,0026	0,0826	0,0340	0,0089
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	0,8016	0,6814	0,8212	0,7996	1,0000	0,8840	0,8457	0,4567	0,5777	0,9355
		p-valor	0,0167	0,0918	0,0067	0,0097	.	0,0036	0,0082	0,2165	0,1033	0,0061
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,8054	0,5598	0,7058	0,7624	0,8840	1,0000	0,8804	0,7391	0,9167	0,8779
		p-valor	0,0288	0,1913	0,0504	0,0278	0,0036	.	0,0089	0,0362	0,0014	0,0215
	Motivação	Spearman's rho	0,9700	0,8272	0,7606	0,8652	0,8457	0,8804	1,0000	0,7267	0,6939	0,9681
		p-valor	0,0000	0,0422	0,0173	0,0026	0,0082	0,0089	.	0,0266	0,0381	0,0015
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,6298	0,1764	0,2925	0,5742	0,4567	0,7391	0,7267	1,0000	0,7635	0,3781
		p-valor	0,0691	0,7052	0,4122	0,0826	0,2165	0,0362	0,0266	.	0,0102	0,4599
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	0,6602	0,4840	0,5508	0,6700	0,5777	0,9167	0,6939	0,7635	1,0000	0,8195
		p-valor	0,0530	0,2711	0,0989	0,0340	0,1033	0,0014	0,0381	0,0102	.	0,0459
QVT	Spearman's rho	0,9570	0,8575	0,9368	0,9219	0,9355	0,8779	0,9681	0,3781	0,8195	1,0000	
	p-valor	0,0027	0,0290	0,0059	0,0089	0,0061	0,0215	0,0015	0,4599	0,0459	.	
C4	Compensação	Spearman's rho	1,0000	0,3317	0,4891	0,1877	-0,0326	0,4582	0,4997	0,4544	-0,0977	0,7903
		p-valor	.	0,3492	0,1815	0,6036	0,9198	0,1341	0,0981	0,1378	0,7751	0,0196
	Comunicação	Spearman's rho	0,3317	1,0000	0,3089	-0,2231	0,3311	0,5087	0,5008	0,4568	0,1993	0,4152
		p-valor	0,3492	.	0,4187	0,5355	0,3200	0,1100	0,1167	0,1578	0,5809	0,3063
	Condições de Trabalho	Spearman's rho	0,4891	0,3089	1,0000	-0,1308	0,3639	0,6693	0,4554	0,2725	0,2559	0,7753
		p-valor	0,1815	0,4187	.	0,7186	0,2448	0,0243	0,1369	0,4175	0,4221	0,0238
	Organização do Trabalho	Spearman's rho	0,1877	-0,2231	-0,1308	1,0000	-0,2854	-0,5840	-0,0279	0,5509	-0,1875	0,2733
		p-valor	0,6036	0,5355	0,7186	.	0,3949	0,0592	0,9352	0,0790	0,6040	0,5124
	Relações Interpessoais	Spearman's rho	-0,0326	0,3311	0,3639	-0,2854	1,0000	0,7258	0,6623	0,1409	0,4540	-0,1046
		p-valor	0,9198	0,3200	0,2448	0,3949	.	0,0033	0,0071	0,6310	0,1029	0,8053
	Participação e Autonomia	Spearman's rho	0,4582	0,5087	0,6693	-0,5840	0,7258	1,0000	0,6552	0,2383	0,2666	0,4008
		p-valor	0,1341	0,1100	0,0243	0,0592	0,0033	.	0,0110	0,4121	0,3786	0,3250
	Motivação	Spearman's rho	0,4997	0,5008	0,4554	-0,0279	0,6623	0,6552	1,0000	0,6005	0,3040	0,6053
		p-valor	0,0981	0,1167	0,1369	0,9352	0,0071	0,0110	.	0,0232	0,2906	0,1118
	Qualidade de Vida	Spearman's rho	0,4544	0,4568	0,2725	0,5509	0,1409	0,2383	0,6005	1,0000	-0,2042	0,5990
		p-valor	0,1378	0,1578	0,4175	0,0790	0,6310	0,4121	0,0232	.	0,5033	0,1166
	Imagem da Empresa	Spearman's rho	-0,0977	0,1993	0,2559	-0,1875	0,4540	0,2666	0,3040	-0,2042	1,0000	0,1510
		p-valor	0,7751	0,5809	0,4221	0,6040	0,1029	0,3786	0,2906	0,5033	.	0,7212
QVT	Spearman's rho	0,7903	0,4152	0,7753	0,2733	-0,1046	0,4008	0,6053	0,5990	0,1510	1,0000	
	p-valor	0,0196	0,3063	0,0238	0,5124	0,8053	0,3250	0,1118	0,1166	0,7212	.	