

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA ATIVIDADE DE TRABALHO PROFISSIONAL DE GERENTES DE  
HOTEL À LUZ DA ABORDAGEM DA ERGONOMIA**

**CYNTIA MARIA DE GOIS LEITE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA  
DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO  
GRAU DE

**MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NATAL/RN**

**2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CYNTIA MARA DE GOIS LEITE**

TÉCNICA EM SEGURANÇA DO TRABALHO, IFRN, 1999

BACHAREL EM TURISMO, UFRN, 2004

ESPECIALISTA EM QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE NO TRABALHO, UNP, 2011

**ANÁLISE DA ATIVIDADE DE TRABALHO PROFISSIONAL DE GERENTES DE  
HOTEL À LUZ DA ABORDAGEM DA ERGONOMIA**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Esta dissertação teve o apoio do CNPq e PROEX – UFRN.

Orientador:

Prof. Dr. Ricardo José Matos de Carvalho

**NATAL/RN**

**2013**

UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede.  
Catalogação da Publicação na Fonte.

Leite, Cyntia Maria de Gois.

Análise da atividade de trabalho profissional de gerentes de hotel à luz da abordagem da ergonomia. / Cyntia Maria de Gois Leite. – Natal, RN, 2013.

244 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo José Matos de Carvalho.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação Engenharia da Produção.

1. Ergonomia - Dissertação. 2. Macroergonomia - Dissertação. 3. Saúde ocupacional - Dissertação. 4. Gerentes - Dissertação. 5. Hotelaria - Dissertação. I. Carvalho, Ricardo José Matos de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 65.015.11

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DA ATIVIDADE DE TRABALHO PROFISSIONAL DE GERENTES DE  
HOTEL À LUZ DA ABORDAGEM DA ERGONOMIA  
por**

CYNTIA MARIA DE GOIS LEITE

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

**MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ABRIL, 2013**

© 2013 CYNTIA MARIA DE GOIS LEITE  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir,  
comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte,  
nos termos da Lei.

Assinatura do(a) Autor(a): \_\_\_\_\_

APROVADO POR:

\_\_\_\_\_  
Prof.º Dr. RICARDO JOSÉ MATOS DE CARVALHO – Orientador Presidente

\_\_\_\_\_  
Prof.º Dr. Ing. MÁRIO CÉSAR RODRÍGUEZ VIDAL - Membro Examinador  
Externo a Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. MARIA CHRISTINE WERBA SALDANHA - Membro Examinador  
Externo a Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof.º Dr. JOSÉ ARIMATÉS DE OLIVEIRA - Membro Examinador Externo ao  
Programa

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao verdadeiro turismólogo Clésio Leite (*in memoriam*), exemplo de alegria, coragem, persistência e disposição.

## AGRADECIMENTOS

Ao CNPQ, pelo financiamento da bolsa de estudos e pelo Projeto Cooperação entre os Programas de Engenharia de Produção PEP-UFRJ e PEP-UFRN com ênfase em Ergonomia (Casadinho).

À empresa hoteleira, por ter permitido a realização das pesquisas em suas instalações. Um agradecimento especial a toda equipe que compõe o quadro gerencial do hotel.

Ao Grupo de Pesquisa e Extensão em Ergonomia (GREPE), do qual eu faço parte.

Ao professor orientador, Dr. Ricardo José Matos de Carvalho, pela discussão teórica nas disciplinas, orientações e atividades do GREPE, pela disposição ao conduzir a orientação desta dissertação, pelo incentivo à realização dos trabalhos surgidos a partir dela e pelos trabalhos nas disciplinas de Estágio Docência. E por ser um professor, traduzido por Freire (2004, p.86) como: “o bom professor é o que consegue, enquanto fala, trazer o aluno até a intimidade do movimento de seu pensamento”, meu muito obrigada.

À professora Dra. Maria Christine Werba Saldanha, pelas contribuições acadêmicas e, pelas conversas que tivemos sobre os mais diversos temas, suas contribuições a minha formação não serão esquecidas.

Agradeço também aos professores Dr. Ing. Mário César Rodriguez Vidal e Dr. José Arimatés de Oliveira por suas colocações em minha banca de qualificação e, por tão prontamente, terem aceito o convite para estarem presentes na minha defesa, trazendo suas valorosas observações.

Aos alunos da Iniciação Científica Voluntária, pela perseverança em fazerem pesquisa científica e de extensão.

Aos familiares e amigos, pela confiança que recebo de vocês em poder compartilhar os sabores e disabores da vida, mas, sobretudo, pelo poder que possuem de transformar em mim o pranto em dança!

E, principalmente, a DEUS, que renova minhas forças sempre e a cada manhã, e assim, eu posso me levantar e prosseguir avançando.

*Creio que se não somos capazes de perceber o sofrimento alheio causado pelo e no mundo do trabalho, subestimamos a necessidade de mobilização e ação política e nos tornamos cúmplices das injustiças.*

*(Christophe Dejours, 2006)*

Resumo da Dissertação apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

## **ANÁLISE DA ATIVIDADE DE TRABALHO PROFISSIONAL DE GERENTES DE HOTEL À LUZ DA ABORDAGEM DA ERGONOMIA**

Abril/2013

Orientador: Prof. Dr. Ricardo José Matos de Carvalho

Programa: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

A presente Dissertação de Mestrado apresenta uma pesquisa que tem como objetivo analisar as atividades de trabalho dos gerentes de um hotel na cidade de Natal/RN - Brasil, realizando um diagnóstico de suas atividades e relacionando os aspectos que impactam a qualidade e a produtividade dos serviços hoteleiros e a saúde ocupacional dos gerentes. Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso com abordagem qualitativa, tomando como referência o método da Análise Ergonômica do Trabalho, que tem a análise da atividade de trabalho dos gerentes como foco e combina a aplicação de métodos observacionais e interacionais. A Ergonomia e a Macroergonomia são utilizadas neste estudo para compreender os contrastes físicos, cognitivos e organizacionais das atividades dos gerentes e caracterizar a arquitetura organizacional e o projeto de trabalho do referido hotel. Constatou-se uma alta carga de trabalho, acúmulo e do desvio de funções exercidas pelos gerentes, aumentando, dessa forma, o desgaste físico e psíquico sofrido por eles. Identificou-se que a atividade dos gerentes é marcada por ambivalências de poder, restrita autonomia, cooperação, interdependência entre as gerências e medo da incompetência. Percebeu-se, também, que os gerentes dedicam o maior tempo do dia ao trabalho (37%), outro tempo ao sono (30%), restando apenas 33% do restante do dia para as atividades destinadas à alimentação, aos cuidados com a saúde, família, estudo e vida social. Apesar de existirem poucos estudos abordando a saúde e a segurança de gerentes de hotéis, esta pesquisa revelou que 84% dos gerentes do hotel pesquisado queixam-se de dores musculoesqueléticas que 50% são obesos e que 100% são sedentários. Observou-se ainda que os gerentes adotam posturas corporais inadequadas durante a realização das atividades de trabalho que contribuem para que ocorram lesões ou distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, em um futuro próximo. Foram recomendadas medidas ergonômicas como investimento na qualificação e treinamento dos gerentes, estímulo ao trabalho cooperativo, adequação da carga de trabalho, limitação de horas-extras, preservação do gozo das pausas durante o trabalho e da folga semanal, mudança do *layout* do setor de trabalho, utilização de tecnologia de comunicação para evitar deslocamentos, atividades físicas compensatórias, adequação do mobiliário entre outras.

**Palavras-chave:** Ergonomia. Macroergonomia. Saúde Ocupacional. Gerente. Hotelaria.



Abstract of Thesis submitted to UFRN / PEP as part of the requirements for the degree of Master of Science in Production Engineering.

## **ANALYSIS OF THE ACTIVITY OF PROFESSIONAL WORK OF MANAGERS OF HOTEL IN THE LIGHT OF THE APPROACH OF ERGONOMICS**

April/2013

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Ricardo José Matos de Carvalho  
Program: Master of Science in Production Engineering

This Master's degree dissertation presents a research that aims at analyzing the activities regarding within a hotel manager's work in Natal/RN - Brazil, This Master's degree dissertation presents the research that aims at analyzing the activities regarding the hotel manager's work in Natal / RN - Brazil, performing diagnosis of their activities and relating the aspects that impact the quality and productivity of hotel services and manager's occupational health. This research is characterized as a case study with a qualitative approach, taking the method of Ergonomic Work Analysis – which is the analysis of the manager's work activity – as a reference to the focus; and combining the use of observational and interactional methods.

Ergonomics and macroergonomics are used in this study not only to understand the physical, cognitive and organizational constraints of the manager's duties, but also to characterize the work organizational architecture and design of that hotel. High workload, accumulation of tasks and diversion of functions performed by managers were noticed, increasing thereby the physical and psychological suffering for them. It was found that the activity of managers is characterized by the ambivalence of power, limited autonomy, cooperation, interdependence between managers and the fear of incompetence. It was also noticed that managers devote more time to the day job (37%), another time to sleep (30%), while only 33% of the rest of the day are meant for activities like taking care of health, family, social life and study. Although there are few studies addressing the health and safety of hotel managers, this research revealed that 84% of the surveyed hotel managers complain of musculoskeletal pain which 50% are obese and are 100% sedentary.

It was also observed that managers adopt unsuitable postures for carrying out the work activities that contribute to becoming injured or work-related musculoskeletal disorders in the near future. Ergonomic measures were recommended as an investment in the skills and the training of managers, encouraging cooperative work, appropriateness of workload, limiting overtime, preserving the enjoyment of breaks during work and weekly holidays, changing the layout of the work sector, usage of communication technology to prevent displacement, compensatory physical activities, furniture adaptation, among others.

**Keywords:** Ergonomics, Macroergonomics, Occupational Health, Management, Hospitality.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 01:</b>	Turismo Internacional: projeção para o ano 2012	21
<b>TABELA 02:</b>	Ranking ICCA 2009/ Número de Eventos Internacionais	22
<b>TABELA 03:</b>	Acidentes de trabalho registrados, segundo os grupos de gênero e idades em 2009	26
<b>TABELA 04:</b>	Meios de hospedagem utilizados em Natal/RN	44

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01:</b>	Esquema representativo do método utilizado na pesquisa	85
<b>QUADRO 02:</b>	Quadro resumo das etapas da AET no hotel Elegante	93
<b>QUADRO 03:</b>	Grupos envolvidos na Construção Social da empresa analisada	98
<b>QUADRO 04:</b>	Cronologia resumida da metodologia	102
<b>QUADRO 05:</b>	Técnicas e instrumentos utilizados por etapa metodológica	106
<b>QUADRO 06:</b>	Sub-escalas consideradas na avaliação do NASA-TLX	109
<b>QUADRO 07:</b>	Empresas concorrentes	108
<b>QUADRO 08:</b>	Rota e rotatividade dos gerentes	128
<b>QUADRO 09:</b>	Relação entre trabalho prescrito e trabalho real	135
<b>QUADRO 10:</b>	Tarefas e tarefas críticas dos gerentes	161
<b>QUADRO 11:</b>	Índice Global Médio do NASA-TLX para as atividades dos gerentes do hotel	163
<b>QUADRO 12:</b>	Nível de cooperação entre os gerentes	168
<b>QUADRO 13:</b>	Nível de dependência das tarefas entre os gerentes	174
<b>QUADRO 14:</b>	Nível de autonomia dos gerentes	181
<b>QUADRO 15:</b>	Nível de cumprimento de metas pelos gerentes	184
<b>QUADRO 16:</b>	Dados obtidos do Questionário Nórdico Músculo-Esquelético	188
<b>QUADRO 17:</b>	Classificação Internacional de adultos segundo o IMC	190
<b>QUADRO 18:</b>	Diagnósticos ergonômicos das atividades das gerências	197

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01:</b>	Comportamento do emprego formal no Brasil - Março 2012	20
<b>FIGURA 02:</b>	Chegada de turistas internacionais (1995-2011)	21
<b>FIGURA 03:</b>	Avaliação dos meios de transporte mais utilizados para vir a Natal/RN em 2011	42
<b>FIGURA 04:</b>	Avaliação dos serviços de hospedagem em Natal/RN	45
<b>FIGURA 05:</b>	Classificação hoteleira no Brasil	49
<b>FIGURA 06:</b>	Departamentalização de hotel	51
<b>FIGURA 07:</b>	Diversos fatores que influem no sistema produtivo	61
<b>FIGURA 08:</b>	Determinantes da atividade de trabalho: gênese e impactações	65
<b>FIGURA 09:</b>	Mapa do Brasil	82
<b>FIGURA 10:</b>	Mapa da cidade de Natal/RN	82
<b>FIGURA 11:</b>	Localização geográfica do hotel Elegante	83
<b>FIGURA 12:</b>	Esquema da Construção Social	99
<b>FIGURA 13:</b>	Área interna da UH tipo A	112
<b>FIGURA 14:</b>	Vista interna da UH tipo B	112
<b>FIGURA 15:</b>	Vista interna da UH tipo A	112
<b>FIGURA 16:</b>	Área externa da UH tipo B	112
<b>FIGURA 17:</b>	D Beach Resort Natal	113
<b>FIGURA 18:</b>	Rifoles Praia Hotel & Resort	114
<b>FIGURA 19:</b>	Visual Praia Hotel	114
<b>FIGURA 20:</b>	Esmeralda Praia Hotel	114
<b>FIGURA 21:</b>	Coral Plaza Hotel	114
<b>FIGURA 22:</b>	Majestic Ponta Negra Beach	115
<b>FIGURA 23:</b>	Organograma do hotel em estudo	116
<b>FIGURA 24:</b>	Departamentalização do hotel Elegante	118
<b>FIGURA 25:</b>	Satisfação e segurança no emprego	119
<b>FIGURA 26:</b>	Remuneração no emprego	120
<b>FIGURA 27:</b>	Cooperação, colaboração e condições de trabalho	121
<b>FIGURA 28:</b>	Quantidade e gênero dos gerentes	123
<b>FIGURA 29:</b>	Estado civil dos gerentes	123
<b>FIGURA 30:</b>	Faixa etária dos gerentes	124
<b>FIGURA 31:</b>	Grau de escolaridade dos gerentes	124
<b>FIGURA 32:</b>	Tempo de experiência de trabalho em hotéis	125
<b>FIGURA 33:</b>	Tempo de trabalho dos gerentes no hotel Elegante	125
<b>FIGURA 34:</b>	Relação entre o tempo de permanência nos hotéis e a idade	126
<b>FIGURA 35:</b>	Motivos apresentados pelos gerentes para a mudança de emprego na hotelaria	132
<b>FIGURA 36:</b>	Funções mais exercidas durante a formação como gerentes de hotéis	133
<b>FIGURA 37:</b>	Demandas ambivalentes do G3	139
<b>FIGURA 38:</b>	Ambivalências na atividade de trabalho do G2	141
<b>FIGURA 39:</b>	Demandas ambivalentes do G2	141
<b>FIGURA 40:</b>	Comparação das interrupções no trabalho do gerente G3 em três diferentes situações de trabalho	143
<b>FIGURA 41:</b>	Comparação das interrupções no trabalho do G1 em alta e baixa ocupação	144
<b>FIGURA 42:</b>	Ambivalências na atividade de trabalho do Gerente Geral	146

<b>FIGURA 43:</b>	Negociação com hóspedes sobre <i>overbooking</i>	148
<b>FIGURA 44:</b>	Demandas ambivalentes para o G3 durante festa de São João	148
<b>FIGURA 45:</b>	Ambivalências na atividade do G	149
<b>FIGURA 46:</b>	Cobrança do superior hierárquico sobre padronização de UH	149
<b>FIGURA 47:</b>	G2 cobrando a padronização da UH para a camareira	150
<b>FIGURA 48:</b>	Demandas ambivalentes do G4	152
<b>FIGURA 49:</b>	Demandas ambivalentes do G4	152
<b>FIGURA 50:</b>	Demandas ambivalentes do G4	154
<b>FIGURA 51:</b>	Demandas ambivalentes do G5	157
<b>FIGURA 52:</b>	Demandas ambivalentes do G6	157
<b>FIGURA 53:</b>	Demandas ambivalentes do G6 entre equipe de trabalho e o setor do almoxarifado	158
<b>FIGURA 54:</b>	Demandas ambivalentes do G6 e a equipe de trabalho do restaurante	159
<b>FIGURA 55:</b>	Demandas ambivalentes do G6	159
<b>FIGURA 56:</b>	Pesos atribuídos a cada sub-escala do NASA TLX pelos G1 e G2 do hotel Elegante, de acordo com cada tarefa crítica analisada	164
<b>FIGURA 57:</b>	Pesos atribuídos a cada sub-escala do NASA TLX pelos G3 e G4 do hotel Elegante, de acordo com cada tarefa analisada	166
<b>FIGURA 58:</b>	Pesos atribuídos a cada sub-escala do NASA TLX pelos G5 e G6 do hotel Elegante, de acordo com cada tarefa analisada	167
<b>FIGURA 59:</b>	G1 cooperando para a atividade do ASG	173
<b>FIGURA 60:</b>	G3 cooperando para atividade do G1	173
<b>FIGURA 61:</b>	G1 supervisiona o auxiliar de manutenção durante a folga do G5	173
<b>FIGURA 62:</b>	G2 e G3 supervisionam a arrumação da UH durante a folga do G1	173
<b>FIGURA 63:</b>	G4 verifica com o <i>subchef</i> a quantidade de convidados	173
<b>FIGURA 64:</b>	G4 atende hóspede durante festa de São João	168
<b>FIGURA 65:</b>	Ambiente de trabalho dos gerentes do hotel Elegante	179
<b>FIGURA 66:</b>	Ambiente de trabalho reformado dos gerentes do hotel Elegante	180
<b>FIGURA 67:</b>	Relação entre o Peso (Kg) e Altura (m) dos gerentes	191
<b>FIGURA 68:</b>	Relação dos sintomas músculo-esqueléticos dos gerente	192
<b>FIGURA 69:</b>	Acidente de trabalho	192
<b>FIGURA 70:</b>	Postura adotada pelo G1	193
<b>FIGURA 71:</b>	Postura adotada pelo G2	193
<b>FIGURA 72:</b>	Postura adotada pelo G3	193
<b>FIGURA 73:</b>	Postura adotada pelo G4	193
<b>FIGURA 74:</b>	Postura adotada pelo G5	194
<b>FIGURA 75:</b>	Postura adotada pelo G6	194
<b>FIGURA 76:</b>	Tempo de trabalho e atividades diárias	195
<b>FIGURA 77:</b>	Cadeira giratória operacional	204

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>ABERGO:</b>	Associação Brasileira de Ergonomia
<b>AET:</b>	Análise Ergonômica do Trabalho
<b>AET:</b>	Análise Ergonômica do Trabalho
<b>AIH:</b>	Associação Internacional da Hotelaria
<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>CAT:</b>	Comunicação de Acidente de Trabalho
<b>CBO:</b>	Código Brasileiro de Ocupação
<b>CG:</b>	Chefe da Governança
<b>CLT:</b>	Consolidação das Leis Trabalhistas
<b>D ADM:</b>	Diretor Administrativo
<b>DORT:</b>	Doenças Osteomusculares relacionadas ao Trabalho
<b>EMBRATUR:</b>	
<b>EMPROTURN:</b>	Empresa de Promoção e Desenvolvimento do Turismo do Rio Grande do Norte
<b>EV</b>	Executivo de Vendas
<b>FET:</b>	Ficha de Emprego de Tempo
<b>G1:</b>	Gerente de Governança
<b>G2:</b>	Gerente de Recepção
<b>G3:</b>	Gerente Geral
<b>G4:</b>	Gerente Comercial
<b>G5:</b>	Gerente de Manutenção
<b>G6:</b>	Gerente de Cozinha
<b>GA:</b>	Grupo de Acompanhamento
<b>GAB:</b>	Gerente de Alimentos e Bebidas
<b>GAE:</b>	Grupo de Ação Ergonômica
<b>GE:</b>	Grupo de Especialistas
<b>GF:</b>	Grupo de Foco
<b>GG:</b>	Gerente Geral
<b>GREPE:</b>	Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia
<b>GS:</b>	Grupo de Suporte
<b>ICCA:</b>	International Congress and Convention Association
<b>IEA</b>	International Ergonomics Association
<b>IMC</b>	Índice de Massa Corporal
<b>ISMA:</b>	International Estresse Management Association
<b>NASA TLX</b>	Índice de Carga de Tarefas NASA
<b>NIOSH</b>	National Institute for Occupational Safety and Health
<b>OECD:</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>OIT:</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>OMS</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>OMS:</b>	Organização Mundial de Saúde
<b>PCMSO:</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PEC:</b>	Programa de Educação Continuada
<b>PEP:</b>	Programa de Pós-Graduação
<b>PLANTUR:</b>	Plano Nacional de Turismo
<b>PND:</b>	Plano Nacional de Desenvolvimento
<b>PNMT:</b>	Plano Nacional de Municipalização do Turismo

<b>PPRA:</b>	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
<b>PQVT:</b>	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
<b>PRODETUR/NE:</b>	Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo no Nordeste
<b>QVT:</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>SPC</b>	Profit Chain Service
<b>OS</b>	Ordem de Serviço
<b>SBClass:</b>	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
<b>SEETUR/RN:</b>	Secretaria de Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte
<b>SETURDE/RN:</b>	Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico de Natal
<b>SG:</b>	Supervisor da Governança
<b>SL ADM:</b>	Sala da Administração
<b>SUDENE:</b>	Superintendência de Desenvolvimento para o Nordeste
<b>TQM:</b>	Gestão da Qualidade Total
<b>UHs:</b>	Unidades Habitacionais

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
• Tema de pesquisa	19
• Formulação do problema e Relevância do estudo	20
• Hipóteses	28
• Objetivos:	29
• Objetivo Geral	29
• Objetivos Específicos	29
• Organização dos capítulos	29
<b>CAPÍTULO 1 - TURISMO E HOTELARIA: BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>31</b>
1.1 Turismo: um sistema de serviços	31
1.2 Breve histórico da hotelaria	34
1.3 Turismo e Hotelaria no Brasil	35
1.4 Hotelaria no Rio Grande do Norte	40
1.5 Hotelaria na cidade de Natal	43
<b>CAPÍTULO 2 - EMPRESA HOTELEIRA</b>	<b>46</b>
2.1 O que é um hotel?	46
2.1.1 Estrutura Hoteleira	48
2.1.2 Organização geral e organização do trabalho hoteleiro	48
2.1.3 Características da função gerencial	51
2.1.4 Atribuições do gestor de hotel	52
<b>CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL</b>	<b>55</b>
3.1 A ambivalência e suas repercussões no trabalho	55
3.2. Ergonomia e (macro) ergonomia na atividade dos gerentes de hotéis	58
3.2.1 Ergonomia	58
3.2.2 Macroergonomia	63
3.2.3 Densidade de trabalho	67
3.2.4 Cronobiologia humana no trabalho	70
3.2.5 A cooperação, coordenação, co-atividade e colaboração	71
3.2.6 A autonomia do gerente	74
3.2.7 O medo no trabalho do gerente	75
<b>CAPÍTULO 4 – PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>79</b>
4.1 Tipo de Pesquisa	79
4.2 Local do estudo	81
4.3 Amostra da pesquisa e a população estudada	83
4.4 Materiais e métodos de pesquisa	83
4.4.1 Análise Ergonômica do Trabalho: um método da Ergonomia	86
4.4.1.1 Métodos Observacionais e Interacionais	86
4.4.1.2 Etapas da Análise Ergonômica do Trabalho - AET	88
4.4.1.3 Restituição e Validação	91



4.4.1.4 Construção social	95
4.5 Cronologia da Pesquisa	99
4.6 Matriz-síntese da Metodologia	105
<b>4.7 Instrumentos utilizados na coleta de dados</b>	<b>107</b>
4.7.1 Apêndices	107
4.7.2 Anexos	108
<b>CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA HOTELEIRA E O TRABALHO DOS GERENTES</b>	<b>111</b>
5.1 Estrutura, Funcionamento e Negócio da Empresa	111
5.1.2 Principais concorrentes	113
<b>5.2 População de trabalho e estrutura organizacional</b>	<b>115</b>
<b>5.3 O trabalho dos gerentes</b>	<b>121</b>
5.3.1 Requisitos necessários para admissão de gerentes	121
5.3.2 Perfil dos gerentes do hotel Elegante	122
5.3.3 Rota e rotatividade	125
5.3.4 Trabalho prescrito dos gerentes	133
5.3.5 Trabalho real dos gerentes do hotel	138
5.4 Biometria e sintomas músculo-esqueléticos	188
5.5 O sono e a vigília dos gerentes	194
<b>CAPÍTULO 6: LISTA OU CADERNO DE RECOMENDAÇÕES</b>	<b>202</b>
6.1 Gestão e organização do trabalho	202
6.1.1 Rotatividade	202
6.1.2 Comunicação interna	203
6.1.3 Mobiliário	203
6.1.4 Layout	204
6.1.5 Dimensionamento da equipe de trabalho	205
6.1.6 Ambivalência	205
6.1.7 Medo de Incompetência	206
6.1.8 Jornada de trabalho, densidade de trabalho e tempo laboral versus tempo social	206
6.1.9 Recrutamento e Seleção	206
6.1.10 Autonomia	207
6.1.11 Resolução de overbooking	207
6.1.12 Reservas e documentação das contas dos hóspedes	207
6.2 Saúde Ocupacional	208
6.2.1 Biomecânica Ocupacional	208
6.2.2 Treinamento de Saúde e Segurança do Trabalho	208
6.2.3 Inclusão dos gerentes no PPRA e no PCMSO	209
6.2.4 Comunicação de Acidente de Trabalho e Atestados Médicos	209
<b>6.3 Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>209</b>
6.3.1 Aspecto nutricional	209
6.3.2 Sedentarismo	210
6.3.3 Desgaste físico e mental	210
6.3.4 Integração	210

<b>CONCLUSÃO</b>	<b>212</b>
• <b>Considerações finais</b>	212
• <b>Limitações da pesquisa</b>	215
• <b>Proposição de novas pesquisas</b>	216
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>217</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>227</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>234</b>
APÊNDICE A - TERMO DE ATUAÇÃO E CONFIABILIDADE ENTRE O GREPE E O HOTEL	<b>234</b>
APÊNDICE B - FICHA DE EMPREGO DE TEMPO (FET) DO GERENTE	235
APÊNDICE C - LEVANTAMENTO SÓCIO-PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL DA GERÊNCIA	236
LEVANTAMENTO SÓCIO-PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL DA GERÊNCIA	236
APÊNDICE D - LEVANTAMENTO ORGANIZACIONAL DO HOTEL	237
APÊNDICE E - ROTEIRO DINÂMICO PARA AÇÃO CONVERSACIONAL	238
APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	239
APÊNDICE F.1 - GLOSSÁRIO DO QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	241
<b>ANEXOS</b>	<b>242</b>
ANEXO A - PROTOCOLO DE TEMPO DAS ATIVIDADES DIÁRIAS	242
ANEXO B - ESCALA DE AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CARGA DE TRABALHO	243
ANEXO C - QUESTIONÁRIO NÓRDICO DOS SINTOMAS MÚSCULO ESQUELÉTICO	244

## INTRODUÇÃO

*Amanheceu, eu peguei a viola,  
botei na sacola e fui viajar.*

(Renato Teixeira em *Amanheceu,  
Peguei a Viola*, 1999)

Os estudos em ergonomia ainda estão fortemente concentrados no setor industrial, envolvendo majoritariamente os trabalhadores operários e assalariados e estão relacionados expressivamente com a saúde e segurança do trabalho. Atualmente, os estudos estão se alargando, voltando-se também para os trabalhadores do setor de serviços.

Esta dissertação é resultante da pesquisa realizada pelo *Projeto Executivos Hoteleiros: Ergonomia, Saúde e Segurança, nas atividades dos gerentes hoteleiros em Natal-RN*, que está vinculado a um projeto mais amplo, intitulado *Ergonomia, Segurança e Saúde em Atividades Humanas de Trabalho nos Setores Industriais, de Serviço, da Agricultura, do Lazer, do Entretenimento e da Criação, Processamento e Pesca Animal em Organizações Públicas, Privadas e Sociais*, existente no Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia - GREPE, do Programa de Engenharia de Produção-PEP da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

O projeto mais amplo objetiva, a partir da análise das atividades dos operadores dos referidos setores econômicos, valorar os sistemas produtivos no tocante à prevenção de acidentes do trabalho e de doenças ocupacionais, à minimização de custos acidentários e ao desenvolvimento de sistemas de gestão baseados em culturas e ações organizacionais que promovam um ambiente de trabalho decente, digno e sustentável.

- **Tema de pesquisa**

Poucos são os estudos disponíveis sobre a atividade de trabalho dos gestores, seja das organizações empresariais, públicas ou sociais e, mais especificamente, de organizações hoteleiras, setor econômico a que se dedica esta dissertação.

Segundo o Ministério do Turismo no Brasil, as organizações hoteleiras são responsáveis por expressivos indicadores sócio-econômicos do setor de turismo em

todo o mundo (BRASIL, 2011a). Os gerentes de hotel, responsáveis pelos planos e ações de gestão para atingir tais indicadores, assumem uma posição intermediária dentro das estruturas das organizações e realizam atividades específicas, que os diferem de outras categorias de profissionais. Por vezes, os gerentes submetem-se às situações ambivalentes de poder, pois atuam como comandantes e comandados, ao mesmo tempo, e precisam lidar com: clientes, parceiros, fornecedores, demandas crescentes por hospitalidade, exigências do mercado por qualidade na prestação de serviços, pressões de empresas de certificação (auditorias) e de regulação (órgãos dos governos).

Os executivos e gerentes das organizações vêm enfrentando mudanças organizacionais associadas às aquisições tecnológicas provenientes da competitividade econômica mundial, uma vez que essas mudanças visam a aumentar a produtividade com o menor custo possível, resultando não só na diminuição de seus efetivos operacionais, mas, também, reduzindo os quadros gerenciais. Este movimento tende a aumentar a carga e a densidade do trabalho (WISNER, 1994) dos gerentes, suas responsabilidades, a ampliar o tempo dedicado ao trabalho, a restringir o tempo livre e a provocar doenças ocupacionais.

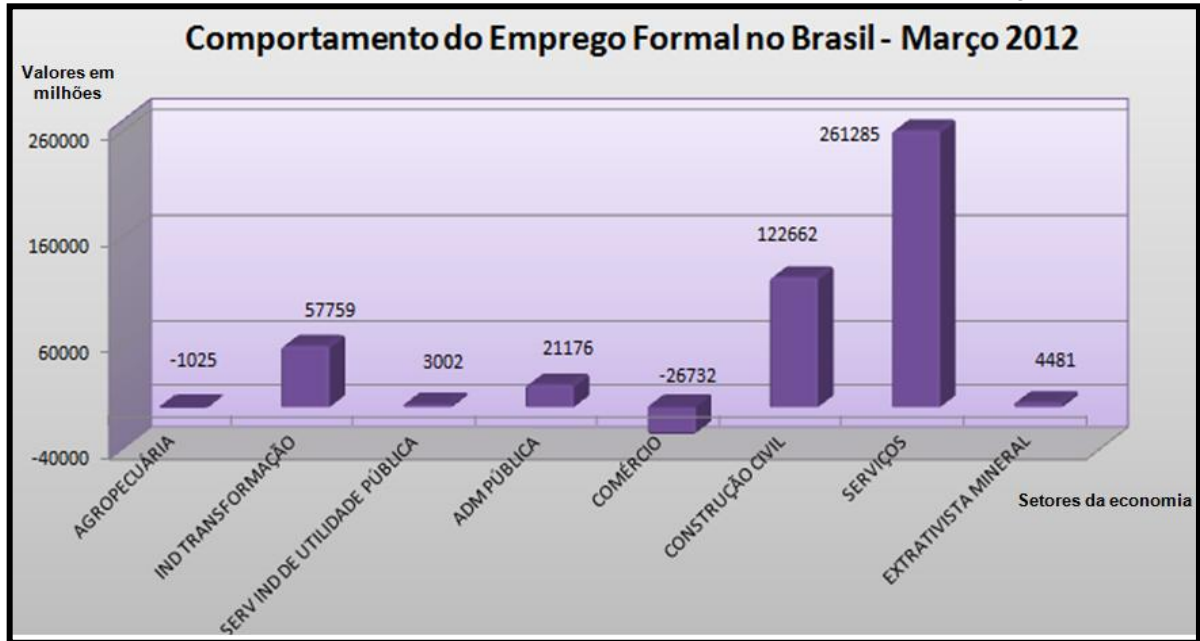
Esta pesquisa insere-se na temática de ergonomia, predominantemente no domínio organizacional, e tem como propósito estabelecer um diagnóstico das atividades da gerência de um hotel de luxo na cidade de Natal, relacionando os aspectos das atividades dos gerentes que impactam na qualidade e produtividade dos serviços hoteleiros e na saúde dos gerentes, mutuamente, dando uma atenção também à relação entre tempo de vida laboral e tempo livre. O referido diagnóstico possibilitará a elaboração de um caderno de encargos que será composto de recomendações de melhoria, de modo a otimizar a eficiência organizacional das gerências, a saúde dos gerentes e o desempenho global da instituição hoteleira.

- **Formulação do problema e Relevância do estudo**

Segundo os dados do CAGED – Lei 4.923/65 (BRASIL, 2012a), nos últimos 12 meses, verificou-se um crescimento de 4,79% no nível de emprego, ou, mais de 116.437 postos de trabalho. O comportamento do emprego formal no Brasil registrou, até o primeiro trimestre de 2012, 442.608 novos empregos celetistas,

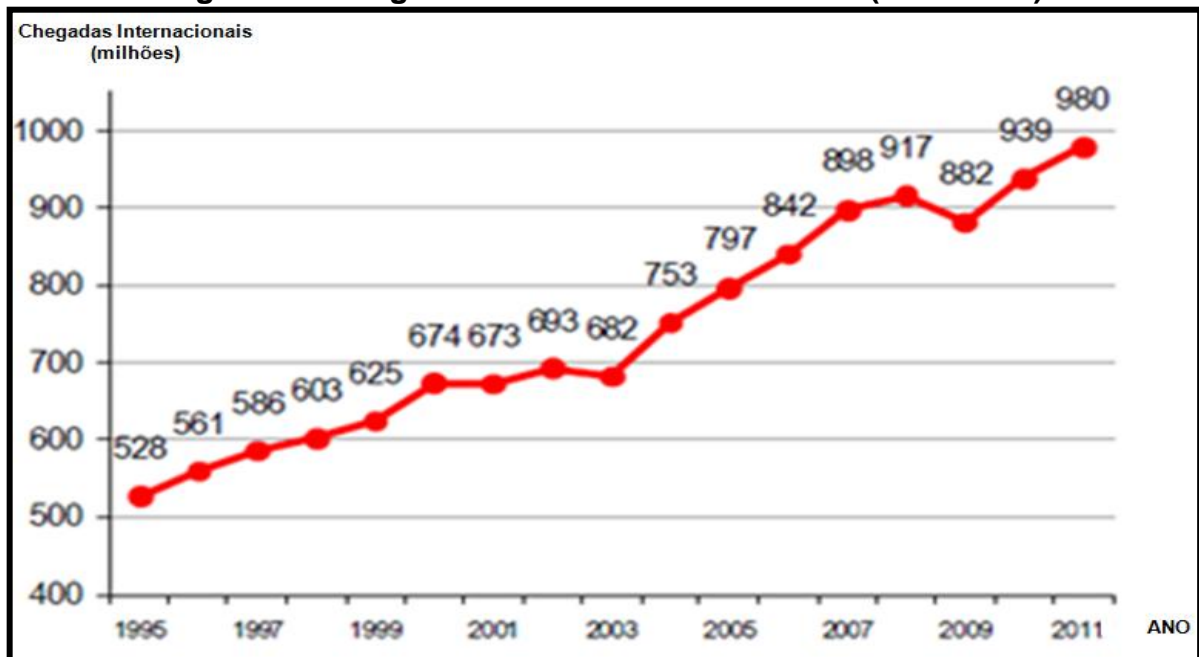
sendo o Setor de Serviços o principal responsável por este crescimento, com a geração de 261.285 novos postos de emprego, conforme mostra a figura 01.

**Figura 01: Comportamento do emprego formal no Brasil - Março 2012**



Fonte: CAGED – Lei 4.923/65 (BRASIL, 2012b)

Através do Barômetro do Turismo publicado em janeiro de 2012 (UNWTO, 2012), a Organização Mundial de Turismo apresenta a atividade de turismo com um crescimento gradativo a cada ano. Em seus estudos mais recentes, destaca que, em 2011, o turismo internacional cresceu mais de 4% em relação ao ano anterior, o que corresponde a 980 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo (UNWTO, 2012, p.1). Através da figura 02, é possível observar o crescimento da atividade, além de um pequeno recuo no crescimento em 2009, notadamente como resultado da crise econômica que repercutiu no mundo durante o referido ano.

**Figura 02: Chegada de turistas internacionais (1995-2011)**

Fonte: World Tourist Barometer, UNWTO (2012, p.1).

A Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2012) possuía previsões positivas para a atividade em 2012. Estimava-se um crescimento de 3 a 4% em relação ao ano anterior, fato que levaria o turismo a alcançar a marca de 1 bilhão de chegadas de turistas internacionais ainda em 2012, conforme mostra a tabela 01, que apresenta estes dados por continente, considerando as Américas sem suas divisões territoriais.

**Tabela 01: Turismo Internacional: projeção para o ano 2012**

	2011	Projeção para 2012
<b>Mundo</b>	<b>+4.4%</b>	<b>De +3% a +4%</b>
Europa	+6.0%	De +2% a +4%
Ásia e Pacífico	+5.6%	De +4% a +6%
Américas	+4.2%	De +2% a +4%
África	+0.0%	De +4% a +6%
Oriente Médio	-8.0%	De +0% a +5%

Fonte: World Tourist Barometer, UNWTO (2012, p.12).

Segundo o Ministério do Turismo - MTUR (BRASIL, 2011a), o Brasil conquistou uma posição de destaque no *ranking* da *International Congress and Convention Association* – ICCA, referente aos maiores captadores de eventos no mundo, passando da 19ª posição ranking da ICCA em 2003 para a 7ª posição em 2009, conforme mostra a tabela 02.

**Tabela 02: Ranking ICCA 2009/ Número de Eventos Internacionais**

Ranking ICC 2009 - Países		
Ranking	País	Nº de eventos
1º	EUA	595
2º	Alemanha	458
3º	Espanha	360
4º	Itália	350
5º	Reino Unido	345
6º	França	341
7º	Brasil	293
8º	Japão	257
9º	China	245
10º	Austria	236

Fonte: Brasil (2011, p.53 *apud* ICCA, 2009)

“O ápice desse processo de captação de eventos internacionais se deu com a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíada de 2016, além de eventos conexos, que colocam o Brasil em destaque no cenário mundial e abrem grandes perspectivas para o desenvolvimento do Turismo brasileiro” (BRASIL, 2011a, p. 52).

Neste cenário de crescimento econômico do setor de hotelaria no Brasil, o considerável aumento das demandas de hospitalidade e de qualidade dos serviços é impulsionado pelas exigências dos órgãos de certificação do setor e do governo federal. Sendo assim, os gerentes dos hotéis ocupam um lugar singular diante de um cenário de expansão econômica e alta competitividade do setor, cabendo-lhes a tarefa de planejar, implementar e promover a governança hoteleira, uma vez que a excelência da qualidade na prestação de serviços hoteleiros representa um diferencial para os hotéis no contexto cada vez mais competitivo do capitalismo. Esta estratégia competitiva vem sendo acompanhada pela exigência de trabalhadores mais bem qualificados, inclusive gerentes. Isto envolve o domínio de habilidades sociais, como iniciativa, liderança, gestão e relação interpessoal - entre os trabalhadores e entre estes e os clientes - assim como de habilidades técnicas,

como a operação de tecnologias de informação, de modo a tornar o serviço mais célere e com melhor qualidade.

Num cenário globalizado, as empresas de serviços precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes do século 21, tendo em sua equipe profissionais capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades, desejos e fantasias de seus clientes. A atividade de turismo, por sua vez, tem representado um elemento impulsionador da economia de muitos países, promovendo com isso a necessidade de um desenvolvimento em escala organizacional do denominado negócio turístico.

Conforme Cobra (2001, p.36), “a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios, em dimensão internacional, mas de outra parte isso intensificou a concorrência em todos os mercados”. Assim, a oferta de bens de serviços denominados turísticos tem crescido e se colocado à disposição de clientes em potencial para proporcionar cada vez mais satisfação das necessidades de viagem, lazer e hospedagem, entre outros aspectos.

O investimento em tecnologia da informação comprime o espaço e o tempo nas organizações que, aliado ao mercado altamente competitivo, fazem com que as atividades ganhem maior velocidade e densidade. Para Wisner (1994, p.45-50), densidade de trabalho diz respeito à intensificação e duração do trabalho, tornando-o mais rápido, mais pesado, com diminuição da folga e pausas no trabalho, de forma a elevar a carga de trabalho física e psíquica. Assim, as constantes reestruturações no trabalho ocorridas nas empresas têm promovido uma constante pressão sobre os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, com repercussões também sobre a saúde mental.

Segundo Wisner (1994), o reconhecimento da existência da carga física e da carga mental no trabalho promoveu o entendimento da fadiga no trabalho, a qual decorre da inter-relação entre esses dois aspectos. Na dimensão psíquica, por exemplo, a sobrecarga de trabalho é acentuada mediante os níveis de conflito, seja na representação consciente e inconsciente das relações entre a pessoa (ego) e a situação de trabalho.

Conforme Paparelli (2011), a carga de trabalho, tanto física como mental, assim como o crescimento da pressão por resultados representam a desvinculação do significado da qualificação, que não mais representa a autonomia, e sim a



intensificação de controle. A autora acrescenta que a introdução de processos e mercados de trabalho flexíveis e versáteis, a implantação de práticas de controle e de gestão que buscam dissimular a exploração aos trabalhadores, camuflando a ideia de “parceria” entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores, resultou numa grande intensificação do trabalho e, conseqüentemente, num aumento vertiginoso da pressão por produtividade no trabalho. Segue-se, assim, uma tendência disfarçada de trabalho do tipo taylorizado, onde se controla a vida do trabalhador durante as horas de trabalho e também no tempo livre, ou seja, quando ele está fora do trabalho.

De acordo com Dejours (1999), o espaço produtivo e o espaço reprodutivo estão entrelaçados na vida do trabalhador de forma que o indivíduo descarrega nas relações familiares a agressividade advinda de um trabalho estressante, constituindo uma fonte suplementar de sofrimento. Esta problemática pode ser compreendida pela ergonomia organizacional, especificamente pela macroergonomia, no sentido de procurar analisar a atividade dos gerentes, as relações existentes entre as hierarquias funcionais, a rotatividade nesta função, as demandas por hospitalidade nos hotéis, a departamentalização, a densidade do trabalho, o desempenho gerencial, a relação tempo laboral x tempo livre, os critérios de qualidade e produtividade requeridos e os impactos sobre a saúde dos gerentes.

Parte-se do pressuposto de que a existência de modelos de gestão e de organização do trabalho em hotéis, baseados na utilização subdimensionada de pessoal gerencial e operacional, na baixa qualificação profissional, na inexistência ou precária política de gestão de pessoal e no projeto do trabalho que não leva em consideração as características, capacidades e limitações das pessoas poderá impactar negativamente na eficiência e eficácia dos serviços e na saúde ocupacional dos trabalhadores, mais especificamente, dos gerentes.

A saúde e segurança dos trabalhadores é um tema bastante estudado no meio científico contemporâneo. Em consequência da falta de segurança, jornadas estendidas, prazos exíguos, pressão por metas e/ou produtividade, falta de gestão por parte das chefias está o estresse que desencadeia trabalhadores exaustos, deprimidos, agressivos, com baixa produtividade e desmotivados. Numa maior ocorrência do estresse, tem-se a patologia conhecida como Síndrome de *Burnout* ou Síndrome de Esgotamento Profissional (BAU; ROSINHA, 2012).

De acordo com o Ministério da Previdência Social (BRASIL, 2012b), atualmente, no Brasil, as estatísticas oficiais de acidentes do trabalho indicam que as doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho – DORTs e os transtornos mentais lideram o *ranking* das doenças ocupacionais no país. Estas doenças ocorrem em consequência da realização de trabalhos estáticos (pouca ou nenhuma movimentação de segmentos corporais), de pressões hierárquicas, de movimentos repetitivos, de exigências de metas inalcançáveis, de empobrecimento do conteúdo do trabalho, da densidade/intensificação do trabalho, de longas jornadas de trabalho, da inexistência de pausas, etc.

O Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (BRASIL, 2012b) destaca que foram concedidos 27.381 benefícios de auxílio doença por transtornos mentais e comportamentais em 2010 e os benefícios contabilizados até o primeiro semestre de 2011 indicam um aumento de 19,6% em relação ao mesmo período de 2010.

A OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2012, p.39) aponta que “um em cada cinco trabalhadores sofre de algum tipo de doença mental como depressão ou ansiedade” e acrescenta que “três em cada quatro trabalhadores com sintomas de transtorno mental têm sua produtividade reduzida” (OECD, 2012, p.39). A OECD responsabiliza a crescente insegurança e a pressão nos locais de trabalho pelos casos de doença mental.

Um estudo desenvolvido pela ISMA - BR (*International Estresse Management Association*) com 1.000 profissionais (liberais e cargos executivos) apontou que, para 62% deles, a principal causa de estresse é a falta de tempo relacionada, sobretudo, à redução do quadro de pessoal nos postos de trabalho e ao aumento das exigências para o desempenho das tarefas no trabalho. O estudo também destaca que, 56% dos trabalhadores têm medo de demissão, 67% têm mais tendência a desenvolver problemas de saúde, 36% citam os conflitos interpessoais como causadores do estresse e 33% acreditam que não há reconhecimento pelo trabalho que realizam na empresa (BAU; ROSINHA, 2012). Estes resultados indicam trabalhadores que possuem muita responsabilidade no trabalho e pouca autonomia no processo de tomada de decisão.

De acordo com os dados estatísticos do Ministério da Previdência Social apresentados pelo Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho 2010 (BRASIL, 2012b), observa-se uma predominância de acidentes e doenças do trabalho entre os

trabalhadores economicamente ativos, que estão na faixa etária entre 20 e 34 anos de idade e são do sexo masculino, conforme dispostos na tabela 03.

**Tabela 03: Acidentes de trabalho registrados, segundo os grupos de gênero e idades em 2009, no Brasil**

GRUPOS DE IDADE	Quantidade de Acidentes e Doenças de Trabalho Registrados		Quantidade de Acidentes e Doenças de Trabalho sem Registro		TOTAL	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Até 19 anos	1.4935	3.677	2.633	677	17.568	4.354
20 a 24 anos	76.138	19.994	13.062	5.114	89.200	25.108
25 a 29 anos	79.256	26.916	13.062	8.728	95.913	35.644
30 a 34 anos	64.853	23.657	17.626	10.018	82.479	33.675
35 a 39 anos	49.726	18.736	17.344	10.038	67.070	28.774
40 a 44 anos	39.840	5.556	17.498	10.440	57.338	25.996
45 a 49 anos	30.924	12.502	16.329	10.007	47.253	22.509
50 a 54 anos	20.898	8.307	8.079	50.500	34.113	16.386
55 a 59 anos	11.184	4.030	3.726	28.468	20.712	7.756
60 a 64 anos	4.302	1.103	695	9.314	7.516	1.798
65 a 69 anos	996	267	141	1.746	1.338	408
70 anos e mais	311	71	27	444	346	98
Ignorada	75	20	-	95	75	20
<b>TOTAL</b>	<b>393.438</b>	<b>124.836</b>	<b>67.690</b>	<b>723.452</b>	<b>520.921</b>	<b>202.526</b>

Fonte: MPS/AEPS (BRASIL, 2012a).

Com relação à atividade de Alojamento e Alimentação, que engloba as empresas hoteleiras, as estatísticas nacionais de acidentes de trabalho referentes ao ano de 2011, demonstram a ocorrência de 18.587 acidentes de trabalho no Brasil. Fato que representa 2,57% do total de acidentes, conforme o Ministério da Previdência Social (BRASIL, 2012b).

Conforme observado, os gerentes de hotéis são invisíveis nas estatísticas nacionais e internacionais de acidentes e doenças do trabalho.

A importância desta pesquisa se dá pelo fato dos executivos ou gerentes serem os principais responsáveis pelas tomadas de decisões e governança nos hotéis. Tais responsabilidades envolvem uma série de processos e exigências que têm influência direta no desempenho da organização e na saúde desses executivos, que dependem dela para atuarem com eficiência. A saúde pode influenciar na qualidade e produtividade dos serviços de hotelaria, especialmente, quando se leva em conta contextos de alta competitividade do mercado.

Feitas estas explanações introdutórias, algumas questões foram formuladas como problemas de pesquisa, envolvendo a atividade de trabalho dos gerentes de hotéis, que deverão ser respondidas ao longo desta dissertação, no sentido de

ajudar a compreender a atividade dos gerentes de hotéis e a transformá-la positivamente:

a) De que maneira a atividade de trabalho dos gerentes de hotéis compromete o tempo livre e a própria saúde e segurança do trabalho?

b) De que maneira a existência de ambivalência e a falta ou a limitação de autonomia no trabalho dos gerentes de hotel repercute sobre a sua saúde ocupacional?

c) De que maneira a organização real do trabalho no hotel atinge os critérios de produção requeridos aos gerentes e impacta a saúde e a segurança do trabalho deles?

d) De que maneira a organização geral do hotel implica na organização do trabalho das gerências e, portanto, no trabalho dos gerentes e dos trabalhadores?

Por conseguinte, foram formuladas hipóteses de pesquisa, assunto do tópico seguinte, que deverão ser verificadas e discutidas oportunamente ao longo da dissertação.

#### • **Hipóteses**

- H1: A atividade de trabalho dos gerentes do hotel compromete seu tempo livre ou social (vida familiar, atividades sociais e de lazer) repercutindo sobre a saúde ocupacional deles;
- H2: A atividade de trabalho dos gerentes submete-os a uma carga e densidade de trabalho que comprometem a sua saúde e a eficiência produtiva;
- H3: A ambivalência e o conflito enfrentado pelos gerentes de hotéis com os seus superiores e inferiores hierárquicos comprometem a saúde e segurança, a eficiência produtiva e o cumprimento das metas exigidas;
- H4: O modelo de gestão baseado nas prescrições (planos, tarefas, procedimentos etc) que são elaboradas pelos gerentes e distanciadas do trabalho real dos funcionários constituem contrantes para os próprios gerentes.

- **Objetivos:**

- Objetivo Geral

Analisar as atividades de trabalho dos gerentes de um hotel em Natal, realizando um diagnóstico de suas atividades e relacionando os aspectos que impactam na qualidade e produtividade dos serviços hoteleiros e na sua saúde ocupacional.

- Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil sócio-profissional dos gerentes do hotel;
- Caracterizar o trabalho da gerência;
- Conhecer as metas requeridas aos gerentes;
- Identificar as ambivalências e o nível de autonomia no trabalho dos gerentes;
- Conhecer dados sobre a saúde dos gerentes;
- Destacar os aspectos/contrantes físicos, cognitivos e organizacionais que contribuem para a carga e densidade do trabalho dos gerentes;
  - Identificar e analisar o impacto da carga de trabalho na saúde ocupacional dos gerentes;
  - Analisar os impactos da carga e da densidade de trabalho na eficiência do trabalho do gerente e na eficiência global da organização hoteleira.

- **Organização dos capítulos**

Esta dissertação de mestrado apresenta-se dividida em sete capítulos, que permitem a sua leitura e compreensão de forma estruturada e condizente com o itinerário a que se propõe. São eles:

- A **introdução** apresenta o tema, a relevância e a problemática desta pesquisa, além dos objetivos e das premissas que norteiam o desenvolvimento das etapas seguintes;

- No **capítulo 1**, abordar-se-á o contexto em que a atividade de hotelaria está inserida, o desenvolvimento histórico e os indicadores da atividade de turismo e hospitalidade. Este capítulo está subdividido em aspectos relacionados à hotelaria

no mundo, no Brasil, no Rio Grande do Norte e, mais especificamente, na cidade de Natal. Tais aspectos permitirão compreender o crescimento do Setor de Serviços na macro e microeconomia;

- No **capítulo 2**, será detalhada a estrutura que compõe uma empresa hoteleira, a tipologia dos meios de hospedagem, os serviços oferecidos e a classificação em categorias de hotéis;

- O **capítulo 3** apresenta o referencial teórico-conceitual da pesquisa, onde são discutidos conceitos e definições referentes ao fenômeno intitulado ambivalência, somado às discussões teóricas. São apresentados os quadros teóricos referentes à ergonomia, à macroergonomia, à saúde ocupacional dos gerentes de hotéis e à gestão hoteleira. Estes conceitos conduzem ao entendimento teórico da problemática tratada nesta pesquisa;

- O **capítulo 4** prescreve o percurso metodológico, buscando atingir os objetivos estabelecidos no início da pesquisa. Para tanto, são detalhados: o local em que ela se desenvolve, a população estudada, o tipo de pesquisa adotado e o percurso metodológico da Análise Ergonômica do Trabalho (AET);

- O **capítulo 5** apresenta os resultados alcançados com a realização da Análise Global, Análise da Tarefa e da Análise da Atividade;

- O **capítulo 6** destaca as recomendações ergonômicas que são propostas à empresa hoteleira, a fim de adequar o trabalho dos gerentes de hotéis à atividade realizada por eles;

- A **conclusão** apresenta as considerações finais e as propostas para a realização de novos estudos que possam emergir a partir desta dissertação.

## **CAPÍTULO 1 - TURISMO E HOTELARIA: BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO**

*Aperte o cinto, vamos chegar. Água brilhando,  
olha a pista chegando. E vamos nós!! Aterrorar...*

(Tom Jobim em *Samba do Avião* de 1962)

Este capítulo apresenta o panorama geral em que a atividade de hotelaria está inserida, através da compreensão do turismo como um sistema, além do desenvolvimento histórico e os indicadores da atividade de turismo e hospitalidade. Este capítulo subdivide-se em aspectos relacionados à hotelaria no mundo, no Brasil, no Rio Grande do Norte e na cidade de Natal, de forma a conduzir para o entendimento sobre o setor econômico que envolve esta pesquisa.

### **1.1 Turismo: um sistema de serviços**

Fenômeno típico de uma sociedade de consumo, o turismo não é mais do que um produto composto ou uma combinação de bens e serviços, cuja funcionalidade depende de uma série de conhecimentos operacionais e de paciente dedicação para atendimento das necessidades da oferta e das exigências da demanda.

Segundo Andrade (1992, p.38), o conceito que mais se aproxima do ideal para definir o que seja o turismo é o de que o “turismo é o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento”.

Porém, nem sempre foi assim. As primeiras manifestações do turismo no mundo não se apresentavam com toda essa estrutura nem tampouco com essa característica. Sabe-se que, no decorrer da história, o homem procurou usar a sua criatividade para criar meios de locomoção cada vez mais aprimorados no sentido de desvendar os mistérios que cercam a Terra. Dessa forma, o homem, ao descobrir a roda, o barco à vela, o motor a vapor e à explosão, paralelamente, ao inventar uma série de instrumentos que lhe permitiram melhor prever e controlar os

fenômenos naturais viu que as viagens foram se tornando uma realidade cada vez mais possível.

Considerando-se a afirmação de Castelli (1996, p.13), tem-se o entendimento da viagem turística atual como sendo:

[...] uma decorrência da sociedade industrial. Sociedade esta que provocou uma concentração de pessoas em cidades, de tal sorte que a fuga desse meio ambiente tornou-se até mesmo uma questão de sobrevivência. A viagem turística passou a ser para o homem urbano atual um produto de primeira necessidade. O berço do turismo está nas estruturas urbanas industriais criadas na Europa Ocidental e na América do Norte a partir de 1840. [...] No passado, antes da era industrial, a população universal se distribuía de forma diferente, embora encontráremos alguns exemplos de cidades que, devido a sua concentração urbana, geravam alguns problemas semelhantes às cidades da era industrial. Algumas soluções por elas adotadas para desafogar a população dos inconvenientes da concentração urbana, são ainda utilizadas em nossos dias.

É válido lembrar que, na Grécia Antiga encontravam-se várias formas de lazer, como: festivais públicos, cerimoniais antigos, práticas de arte, afluência aos teatros, ginásios e aos famosos jogos olímpicos que atraíam um número considerável de pessoas vindas das mais diferentes regiões.

Dentro de uma análise retrospectiva do turismo, não se pode excluir Roma, que a exemplo de Alexandria, tornou-se uma cidade cosmopolita de grande porte com todas as vantagens, mas também com os inconvenientes das grandes cidades. Estes, por sua vez, eram compensados por um lazer proporcionado pelos famosos circos romanos espalhados por várias localidades. Um exemplo dessa realidade era o Circo Máximo que tinha capacidade para 40.000 espectadores sentados. Foram criados, também pelos romanos, locais de lazer, no mediterrâneo. Foi o início das praias, que serviam não só para fins terapêuticos, mas também para a prática de esportes.

No fim do século XVI, a renascença italiana e as grandes descobertas abriram para os europeus novos horizontes desenvolvendo as artes, as letras, as ciências, promovendo, portanto, mudança nos costumes, aumentando de algum modo as viagens, especialmente dos artistas e artesãos que se locomoviam de cidade em cidade, por toda a Europa, para edificarem e pintarem palácios, igrejas e outros monumentos. O Renascimento trouxe, assim, um grande incentivo para as viagens, de tal sorte que surgem os *tours*, feitos sobretudo pela aristocracia inglesa como complemento a sua formação intelectual.



Araújo (2001) destaca que no século XVII, os estabelecimentos comerciais alinhavam-se um ao lado do outro, expondo os seus produtos aos passantes e às carruagens que foram se incorporando ao trânsito. Assim, as cidades recém concebidas passaram a se constituir uma atração, onde as pessoas buscavam observar as vitrines, de modo semelhante ao que fazem milhares de turistas na nossa época, com o intuito de fazer compras

Ao final do século XVIII, registraram-se alterações no sistema econômico, dando início ao capitalismo industrial e, com ele, a sociedade passou a agregar novos elementos a sua forma de viver. Assim, as viagens ganharam um novo enfoque, passando a se desenvolver em escala acelerada e em condições favoráveis de segurança, devido aos avanços da tecnologia.

Segundo Castelli (1996), o aparecimento do inglês Thomas Cook, no século XIX, representa o início da comercialização do turismo. Com ele surgem as primeiras empresas do ramo, como agências de viagens e redes hoteleiras situadas na Europa, mais especificamente na Itália e Inglaterra. Contudo, com o crescimento da industrialização, o homem viu-se mergulhado num ritmo de vida que lhe infligia um desgaste físico e mental acentuado. A partir desta situação, observou-se a procura intensa aos balneários para que as pessoas ali se distraíssem com jogos nos cassinos.

No século XX, intensificou-se o movimento de viagens em grupos e excursões, o chamado Turismo de Massa, surgido com as modificações econômicas e sociais provocadas pela Revolução Industrial e pelos meios de comunicação que atingiram os transportes, o desenvolvimento das estradas e os conceitos da prática do lazer em geral.

De acordo com Henriques (2003, p. 39), com o declínio econômico de muitas cidades nos anos 70, o turismo surge como uma alavanca e ainda como uma solução para reverter o processo de decadência que surgiu com a “desindustrialização e os problemas de desemprego”. Assim, as cidades vocacionadas ao turismo passaram a se desenvolver. O mesmo se observa nos anos 80 e 90, onde o reconhecimento do turismo urbano como um fenômeno de crescimento econômico promoveu a geração de empregos associados aos serviços turísticos, com reflexos positivos, mas também negativos na paisagem e no desenvolvimento das cidades.

Para Henriques (2003), o turismo pode se constituir na principal atividade mundial em termos de receita e no maior empregador de mão de obra do século XXI. Porém, se todos os aspectos que envolvem a atividade de turismo não forem bem dimensionados, isto é, se não houver uma educação para o turismo, tanto para as pessoas que viajam como para aquelas que acolhem o turista, um colapso será inevitável, devido à falta de pessoal capacitado para atuar nos diversos setores, bem como de um maior planejamento dos recursos naturais.

## 1.2 Breve histórico da hotelaria

Na Europa, a hotelaria começou no século VI a.C., em função do intercâmbio comercial entre as cidades européias da região mediterrânea. Os albergues operavam como quartos ou partes de residências e caracterizavam-se por oferecer um auto-serviço em suas instalações. Contudo, na época do Império Romano, existiam os *hostellum*, que eram espécies de palacetes em que o rei e os nobres se hospedavam com luxo, em suas viagens. Surge, assim, no ramo hoteleiro, a ideia de venda de mordomias.

Ao final da Idade Média e no início da Revolução Mercantil, houve grande crescimento das cidades urbanas e os mosteiros passaram a servir de hospedaria, oferecendo serviços de alimentação, limpeza, alojamento e alimentação para os cavalos, além de outros serviços.

Duarte (1996, p.10-11) reconhece que:

César Ritz, suíço, filho de camponeses, construiu em 1870 o primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado um marco inicial da hotelaria planejada. As inovações foram o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos empregados.

E ainda continua:

A privacidade foi a grande inovação do Tremont House, logo copiada por várias cidades norte-americanas. Seus novos concorrentes aceitaram o desafio e construíram hotéis mais finos e luxuosos. Cada cidade dos Estados Unidos queria ter o seu hotel, mesmo que não fosse viável, para impressionar os visitantes.

Para Duarte (1996), o crescimento rápido e sem controle dos meios de hospedagem até o final do século XIX nos Estados Unidos da América, provocou uma oferta de poucos hotéis de boa qualidade. Se, por um lado, a grande massa da

população queixava-se da falta de boa alimentação, higiene e limpeza, por outro, em hotéis onde havia luxo e conforto, as queixas advinham dos elevados preços em seus serviços.

A partir dessa ocorrência, a atividade hoteleira norte-americana passou por mudanças que a fez afastar-se dos seus conceitos de satisfação e igualdade de tratamento. Porém, entre 1900 e 1930, a hotelaria dos Estados Unidos foi marcada por uma nova clientela: o executivo de negócios. Para Torre (2001), este consumidor é decorrente não só da expansão da economia norte-americana, como também, da melhoria nos transportes que diminuiu o custo das viagens, abrindo espaço, portanto, à modalidade de turismo de lazer, onde a classe média desse país pôde ter acesso a uma atividade lúdica: viajar.

Na década de 30, uma grande recessão econômica atingiu os Estados Unidos devido à crise provocada pela queda na Bolsa de Valores de Nova York (CAVALCANTI, 2000). Cerca de 85% das propriedades ou ficaram sob intervenção judicial ou foram à falência. E, mesmo no final da década, quando a economia passou a se recuperar, muitos investidores ainda não consideravam a atividade turística como promissora. Porém, essa situação não perdurou por muito tempo, em virtude da Segunda Guerra Mundial, que movimentou milhões de norte-americanos, fazendo-os se deslocar de seus lares para áreas de concentração urbana. Como consequência desse fato, a área de serviços, e sobretudo os meios de hospedagem em geral, tiveram um acentuado crescimento econômico. Duarte (1996) registra que esta prosperidade continuou até o meio do século XX com a média de ocupação acima dos 90%.

### **1.3 Turismo e Hotelaria no Brasil**

A hotelaria no Brasil quase não evoluiu durante o século XVII. Os bandeirantes, no interior do Estado de São Paulo, estavam ocupados em escravizar os índios ou em bater ouro e prata para a Coroa Portuguesa. No entanto, Duarte (1996) encontra registros do aparecimento do primeiro hoteleiro oficial em São Paulo no século XVII, o Sr. Marcos Lopes (DUARTE, 1996).

No panorama histórico da hotelaria brasileira, observa-se que o seu maior desenvolvimento foi na década de 40, em virtude do incentivo dado pelos governos estaduais. Foram construídos os hotéis-cassinos: Parque Balneário, em Santos;

Grande Hotel de Poços de Caldas; Grande Hotel Araxá e o Grande Hotel São Pedro, em Águas de São Pedro.

No início da década de 70, o crescimento das redes hoteleiras Othon, Vila Rica e Luxor ocorreu, no Brasil, devido aos incentivos fiscais da operação 63 do Banco Central. E, em 1972, a Rede Hilton inaugura o São Paulo Hilton e marca a virada na administração hoteleira profissional no país.

Conforme Cavalcanti (1993), em meados da década de 1970, o turismo na região Nordeste entra em expansão devido a investimentos para a abertura de estradas. Quando o governo passou a atender a pelo menos parte das necessidades de infraestrutura das regiões historicamente marginalizadas, começou a haver um processo de maior dispersão do parque industrial pelo território, não apenas em escala nacional, mas também regional, seguindo uma tendência de descentralização já verificada nos países desenvolvidos. E como confirma Alves (1986, p. 113):

A Política de Integração Nacional, procurando incorporar vastas áreas de populações marginalizadas dos processos de desenvolvimento do norte, nordeste, centro-oeste e centro-sul, objetiva reduzir os desequilíbrios regionais e, baseando-se na criação de novos pólos, descentralizar o desenvolvimento.

Em 1974, o governo Geisel estabeleceu prioridades no desenvolvimento do turismo no Nordeste privilegiando as potencialidades de cada região. Assim, a atividade turística começou a ser vista como forma de desenvolver a região e de gerar empregos. Segundo Cavalcanti (1993), a faixa litorânea das cidades do Nordeste tornaram-nas atrações turísticas na região, obrigando a implantação de políticas de urbanização para o seu desenvolvimento.

Os primeiros passos da atividade turística no Brasil só vieram ser ponto de preocupação e interesse do Governo Federal a partir do final da década de 70, sendo o modelo utilizado pelo país baseado na substituição das importações, desencadeando o crescimento da industrialização e da economia, através da intervenção do Estado. E é justamente neste período que surgem as primeiras imagens da indústria do lazer, como preconiza Cavalcanti (2000).

Isto é motivado não só pelo ritmo imposto pela sociedade, mas também porque o lazer tornou-se para o homem da era atual uma necessidade. O repouso foi substituído pelas mais diversas atividades, exceto as relacionadas às obrigações

e deveres com a família e a sociedade. Conforme a afirmação de Camargo (1992, p.12-14) “o lazer é sempre liberatório de obrigações: busca compensar ou substituir algum esforço que a vida social impõe”.

Dumazedier (1976 *apud* Castelli, 1996, p. 40) define o lazer como:

Um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais.

Devido ao considerável desenvolvimento dos centros urbanos, ocasionado pelo avanço da indústria, viu-se então a indiscutível necessidade de investimento no setor da infraestrutura de apoio à atividade. Assim como em outros setores, o turismo também sofreu crescimento, com obras em torno do planejamento rodoviário, de saneamento, comunicação e energia, que foram executadas pelo Estado, para estruturação e desenvolvimento também do turismo.

Conforme registra Cavalcanti (1993), após o fim do Regime Militar, a política espelhou-se no modelo político-ideológico-econômico exercido pelas grandes nações capitalistas, tendo como base a desconcentração de vários âmbitos governamentais, desregulando o exercício, em 1986, das agências de viagem, que no momento eram fiscalizadas pela EMBRATUR. A partir disso, a quantidade de agências de viagens se multiplicou em todo o território nacional, havendo também o surgimento de agências clandestinas e conflitos judiciais. Criou-se, também, a fomentação do turismo interno e o interesse de preservação ambiental (pressão internacional), surgindo mais uma segmentação turística, chamada de Ecoturismo.

Pretendia-se, ainda, acabar com os resquícios do autoritarismo e assim desenvolver instituições democráticas que favorecessem as eleições gerais no Brasil em 1986, para governador, vice-governador, senadores, deputados federais e estaduais e a formação da Assembléia Nacional Constituinte, como descreve Cavalcanti (2000). Em 1988, a constituição abre espaço para ações de incentivos e instâncias governamentais, reconhecendo que o turismo era um grande gerador de desenvolvimento. Um exemplo importante da valorização da atividade pelo país é a criação do PNMT (Plano Nacional de Municipalização do Turismo) em 1994. Apesar desta evolução, o perfil da EMBRATUR continuava autoritário em relação às

empresas. Neste sentido, seguindo o entendimento de Ribeiro (1986, p. 79-80), observa-se que:

[...] se o Estado não procurasse ingressar em empreendimentos econômicos que, de pronto, não interessassem à iniciativa privada, as áreas para esses empreendimentos podiam ser negligenciadas, prejudicando, a longo ou médio prazo, o bom funcionamento da economia. E nada melhor que o Estado para usar o dinheiro de todos a fim de garantir a situação de alguns e conferir estabilidade ao modelo vigente. E é lógico que o Estado não pode permitir que as leis econômicas, deixadas “soltas”, causem problemas de magnitude insuportável, como aconteceu com a Grande Depressão, a partir de 1929.

Dessa forma, o Estado viabilizou uma parceria entre o setor público e privado, além de políticas de descentralização, reconcentração de investimentos de interesse do capital internacional, com o apoio e financiamento dos organismos internacionais, para produzir novos lugares turísticos (mercadoria capitalista), que se apresentam mais adequados para o turismo alternativo (onde o cultural está incluso), em contraposição ao turismo de massa.

Seguindo as mesmas tendências neoliberais, o governo FHC – Fernando Henrique Cardoso – objetivou, segundo Araújo (2001): fomento, desenvolvimento estratégico, qualidade de serviços, defesa do consumidor, descentralização, consciência da cidadania para o turismo, articulação intra e extragovernamental, promoção externa e inserção internacional do turismo brasileiro, além da democratização do turismo interno.

O autor supracitado acredita que o turismo vem investindo no *marketing* para seu desenvolvimento interno e intra-regional, além da preocupação com os mercados emissores no âmbito internacional. Observa-se a busca pela promoção do turismo de eventos para se aliar às demais modalidades como forma de incentivar um maior desenvolvimento da atividade. Cavalcanti (2000) revela que é durante o governo Collor, sobre uma tendência neoliberal, que a EMBRATUR muda a natureza jurídica e começa a coordenar as ações do PNT – Plano Nacional de Turismo e, neste mesmo período, o PRODETUR/NE – Programa de Ação para o Desenvolvimento do Nordeste, mostrando o interesse do governo em desenvolver esta área.

Segundo Silveira *et al* (2006), o Brasil continuou atraindo um grande fluxo internacional, em especial da Argentina, da Alemanha, da Itália, da França, da Inglaterra e dos Estados Unidos, sendo o Rio de Janeiro o principal portão de

entrada de turistas. Os brasileiros, por sua vez, passaram também a viajar mais, tanto para o exterior, favorecidos pela estabilização da moeda *Real*, quanto para dentro do país.

O turismo interno se consolida, com a melhoria dos meios de hospedagem e de infraestrutura dos aeroportos que foram reformados, e com o barateamento das passagens aéreas. Novos destinos como o Pantanal, Bonito, Amazonas, Blumenau, Fortaleza, Natal, entre tantos outros, surgiram para os mais variados segmentos do mercado.

Silveira *et al* (2006) afirmam que o turista do século XXI pós-atentados terroristas, tem um novo perfil: ele quer viajar mais vezes, porém por períodos menores e o preço da viagem tem que ser justo. A motivação para as viagens está atrelada aos roteiros temáticos, em especial aqueles que incluem eventos esportivos e culturais.

Por conta da insegurança gerada pelos atentados terroristas, especialmente o ocorrido em 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América, houve uma mudança na escolha dos destinos turísticos. O turista agora prefere visitar os países europeus, entre eles a França e a Espanha, já que as autoridades norte-americanas passaram a controlar incisivamente a entrada e a permanência de estrangeiros no território nacional americano.

Silveira *et al* (2006) acrescentam que um dos maiores emissores de visitantes que contribuíram para o desenvolvimento do segmento turístico nos Estados Unidos foi o Brasil. Entretanto, este índice sofreu uma queda após os atentados, devido à insegurança existente nos pontos de visita que são alvos de ataques terroristas bem como a desvalorização da moeda nacional que atingiu diretamente a economia brasileira na época. Isto fez com que a preferência por viagens girasse em torno de pacotes domésticos que são mais acessíveis ao poder aquisitivo do consumidor brasileiro.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2012), o turismo internacional diminuiu 1,3% no ano de 2001. Esta porcentagem representa nove milhões a menos de pessoas viajando, em relação ao ano de 2000.

Com a queda do fluxo turístico no exterior, as companhias aéreas baixaram os valores das passagens para atrair visitantes em outras áreas de atuação dentro do próprio país. Tal procedimento buscava manter o seu padrão de demanda turística, visto que seu consumidor passou a ser mais exigente em relação à escolha

de seu destino e começou a valorizar, entre outras coisas, o preço justo. Assim, uma das opções do consumidor foi a contenção de despesas, que o direcionou ao uso da *internet* para comprar suas passagens aéreas e a criar seu pacote pela *internet*, onde se verificam a junção de tecnologia, praticidade e economia. Um dado importante é que há menos turistas viajando de ônibus e mais pessoas voando de avião. Isto ocorreu devido ao surgimento de empresas aéreas que operam com baixo custo, ou seja, o fator tempo de locomoção e custo são os principais determinantes da demanda neste setor.

De acordo com Silva (2007), entre 1990 a 2000, a indústria hoteleira brasileira entra em nova fase de desenvolvimento, em decorrência da implantação dos primeiros grandes projetos turísticos no Nordeste, influenciados pelas experiências européias, como complexos e parques hoteleiros a exemplo do *Languedoc-Rousillon*, na França, e Cancun, no México. Nesse sentido, destacam-se o Complexo Hoteleiro Costa do Sauípe, na Bahia, o Parque das Dunas, na Via Costeira em Natal, Rio Grande do Norte, e o Projeto Cabo Branco na Paraíba.

Soma-se a isso, a chegada de diversos grupos internacionais como Sol *Meliá* e *Iberostar* (Espanha), *Choice* Atlântica e *Renaissance* (EUA), Vila Galé (Portugal), Posadas (México), além da oferta de hotéis econômicos, que possibilitaram acomodações com custos mais baixos, aumentando o número de pousadas familiares e hotéis econômicos (SILVA, 2007).

Atualmente o Brasil conta com uma considerável e diversificada oferta hoteleira, capaz de acomodar os mais variados segmentos do mercado hoteleiro, impulsionando cada vez mais a entrada de novos grupos e investidores nacionais e estrangeiros que percebem as boas condições que o Brasil oferece ao turismo, inclusive para a promoção de eventos mundiais.

#### **1.4 Hotelaria no Rio Grande do Norte**

O estado do Rio Grande do Norte, mais precisamente no final da década de 20 e início da de 30, passou a ser pouso para aviões comerciais vindos da Europa com destino às cidades do Rio de Janeiro e Buenos Aires (ARAÚJO, 2001). Porém, esse movimento não perdurou por muito tempo.

Segundo Cascudo (1980), a Segunda Grande Guerra Mundial provocou um grande desenvolvimento para a cidade de Natal, que se transformou em uma base



militar norte-americana, devido à sua localização. Para os EUA, a cidade de Natal representava um ponto estratégico para abastecimento de pessoas e de armas. Dessa forma, o aeroporto de Parnamirim passou a receber inúmeros militares que, em sua maioria, abrigavam-se no Bairro da Ribeira, que também possuía uma base militar, e neste caso, formada por hidroaviões. O Bairro da Ribeira, portanto, precisou dispor de certa estrutura para atender à demanda de visitantes presentes na cidade nesse período. Nesta época, o maior hotel de Natal, o *Grand Hotel*, teve o seu auge, junto com outros estabelecimentos comerciais que passaram a integrar o mercado da capital que despontava.

Contudo, esse crescimento logo deu lugar a uma crise econômica. Com o fim da guerra, um grande contingente de pessoas ficou sem emprego, devido a alguns estabelecimentos que fecharam suas portas por falta de clientes, isso quando não foram direto à falência. Por conseguinte, o turismo em Natal teve expressivo crescimento nesse período, mas logo depois estagnou.

Com a ampliação da rede rodoviária, em 1959, Cavalcanti (1993) acredita que o turismo tenha sido beneficiado em virtude das melhorias proporcionadas pela criação da SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento para o Nordeste que, entre outras ações, promoveu o acesso entre capitais nordestinas e as cidades do interior dos estados.

Apoiado em recursos financeiros da Aliança para o Progresso, do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, recursos do Governo Federal e do próprio Estado, o Rio Grande do Norte, através do governo de Aluizio Alves (1961-1966), realizou a construção de empreendimentos aliando o trinômio energia, transporte e comunicação, influenciado pela postura de industrialização existente no país. Dentre os principais empreendimentos desse governo citam-se a rede de energia elétrica provinda da Hidrelétrica de Paulo Afonso, a construção de um poço artesiano na Vila de Ponta Negra, a conclusão asfáltica de Natal até o Centro de Lançamento Barreira do Inferno e a construção do Hotel Reis Magos de Natal, no sentido de acompanhar a atividade de turismo e hospitalidade que vislumbrava a capital natalense (SILVA, 2012).

Segundo Silva (2012), o Centro de Lançamento da Barreira do Inferno foi inaugurado em 15 de dezembro de 1965, e o primeiro lançamento foi o Foguete NIKE-APACHE BI-6501/NA-01. Este lançamento colocava a cidade de Natal na categoria de “cidade espacial” do país, ajudando a intensificar a presença de

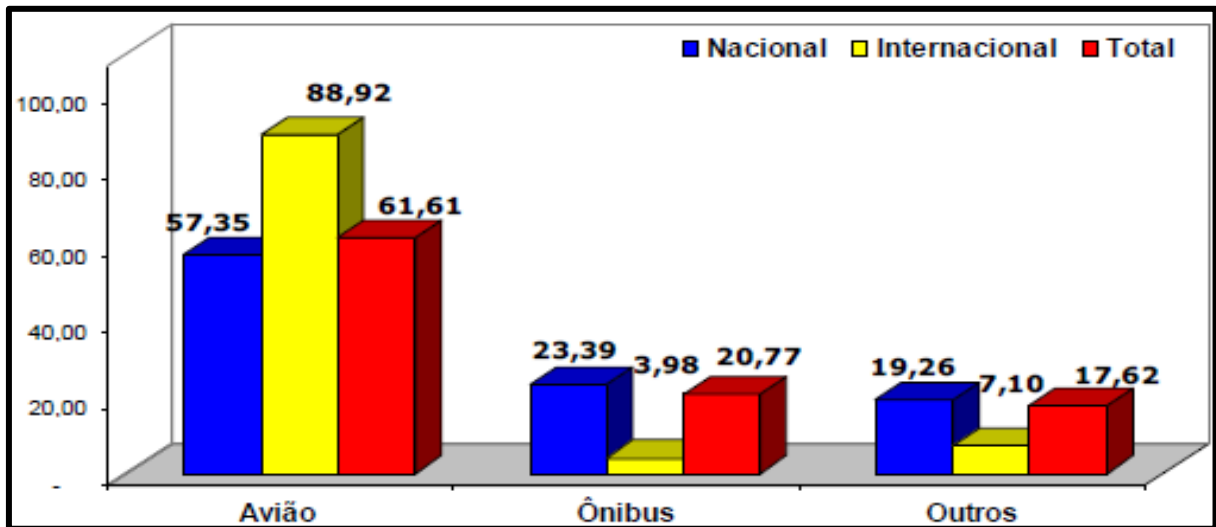
visitantes e moradores na Vila de Ponta Negra e na capital do estado. Assim, o crescimento do turismo no Rio Grande do Norte avançou atrelado ao crescimento econômico e tecnológico.

Alguns hotéis foram construídos na capital e no interior do estado do Rio Grande do Norte, dos quais Araújo (2001) destaca os seguintes: o Hotel Reis Magos, em Natal; o Esperança *Palace* Hotel, em Mossoró; o Cabugi *Palace* Hotel, em Angicos e o Hotel Balneário de Olho D'Água do Milho, em Carnaúbas. Porém, segundo Cavalcanti (1993), o turismo do Estado não despontou no cenário nacional devido à falta de uma política de *marketing* voltada para divulgar as belezas naturais do Estado. Para este fim, o governo estadual criou a EMPROTURN – Empresa de Promoção e Desenvolvimento do Turismo do Rio Grande do Norte, por volta dos anos 70, que, com o apoio da EMBRATUR, desenvolveu um projeto seguindo três linhas de ação. Inicialmente, a EMPROTURN estudou o potencial turístico do Estado, em seguida divulgou as belezas naturais da capital pelo país e, por fim, construiu uma infraestrutura básica para atender o turismo. Conforme Cavalcanti (1993), o governo de Tarcísio Maia, que se iniciou em 1975 estendendo-se até 1979, baixou a Lei nº 4.663 de 05 de julho de 1977, autorizando a EMPROTURN a criar um órgão com a finalidade de explorar e fortalecer as indústrias hoteleiras e afins. Nesse sentido, a EMPROTURN criou a Rio Norte (NORTEL), juntas planejaram a construção do Centro de Convenções de Natal e uma rede de hotéis para o interior do Estado. Destas ações voltadas para o turismo, a maior delas, ou seja, a que causou o maior impacto para o seu desenvolvimento foi a construção da Via Costeira que, entre inúmeras discussões sobre a sua viabilização, teve a construção iniciada em 1979, com recursos advindos do II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento.

Com o passar dos anos, os governos tomaram outras medidas, que não causaram muito impacto para o desenvolvimento do turismo nessa área. Conforme Araújo (2001), somente no segundo governo de José Agripino Maia (1991-1994), o Rio Grande do Norte passou a ter destaque em âmbito internacional, em resultado da globalização da economia e da implantação do Plano Real trazendo maior estabilidade econômica para todo o país. Dessa forma, Natal passa a receber de forma mais intensa voos *charters*, principalmente vindos da Europa e países do Mercosul.

O avião é, atualmente, o meio de transporte mais utilizado pelos turistas para chegarem a Natal, como mostra a figura 03 (SETURN, 2012), demonstrando a importância deste meio de transporte para o turismo natalense, especialmente para a captação dos voos internacionais e *charters* que representam 88,92% dos turistas internacionais.

**Figura 03: Avaliação dos meios de transporte mais utilizados para vir a Natal/RN em 2011**



Fonte: Pesquisa direta (SETUR/RN, 2012)

### 1.5 Hotelaria na cidade de Natal

Inserida na chamada “política de megaprojetos” voltada para o turismo, o Projeto Parque das Dunas Via Costeira de Natal teve os primeiros indícios de viabilidade no final da década de 1970, no governo de Tarcísio Maia, o qual deu uma nova forma espacial e qualitativa à Zona Sul da cidade de Natal (SILVA, 2012).

Este projeto consistiu na construção de uma rede de hotéis, na criação do Parque Estadual das Dunas de Natal, na reurbanização do bairro de Mãe Luiza, então uma favela, e na construção de uma rodovia, hoje Via Costeira. Portanto, um megaprojeto que provocou o surgimento de megaempreendimentos, sendo a construção da Via Costeira apenas um entre os vários Objetos Imobiliários constantes nas etapas desenvolvidas pelos gestores locais. A inauguração dessa estrada se deu em 11 de março de 1983, pelo governador Lavoisier Maia e

representa um marco de desenvolvimento do turismo em Natal (CAVALCANTI, 1993).

Em menos de 20 anos, o turismo mudou o perfil socioeconômico da cidade, transformou-se na principal atividade econômica da cidade de Natal que, segundo o ex-Secretário de Turismo do Município, Fernando Bezerril, durante palestra proferida no 3ª Fórum de Turismo do RN, realizado nos dias 27 e 28 de março de 2012, no Centro de Convenções de Natal, “em cada família natalense, pelo menos uma pessoa é ligada direta ou indiretamente à atividade do turismo”.

A Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico de Natal - SETURDE/RN, através do Plano Estratégico Emergencial para o Turismo de Natal (SETURDE/RN, 2012), afirma que a cidade de Natal tem muitas características que a favorecem do ponto de vista do turismo. Sua capacidade instalada na hotelaria com *resorts* urbanos é especial, superior inclusive a muitas outras cidades brasileiras. Os atrativos naturais e a hospitalidade do seu povo são vantagens competitivas do produto turístico da localidade Natal/RN. No entanto, o turismo na capital potiguar tem ainda alguns desafios a enfrentar, como infraestrutura urbana e capacitação profissional para atuar na área de turismo e hospitalidade.

Atualmente, a cidade de Natal continua sendo vista com uma cidade que desenvolve um tipo de turismo em torno do binômio “sol-e-mar”, prevalecendo a modalidade de turismo de lazer (SETUR/RN, 2012). Um fator que a diferencia é a proximidade com a Europa, estando a seis horas e meia de voo de Lisboa, facilitando o deslocamento de turistas europeus. Segundo a Secretaria de Estado de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR/RN, 2010), os principais emissores de turistas internacionais para Natal são os países europeus: Portugal, Espanha, Holanda, Itália e Inglaterra. Portanto, a Europa Ocidental representa um mercado-alvo de destaque, apesar da crise econômica enfrentada, no atual momento, por todos os países citados.

Observando os dados expostos na tabela 04 a seguir, nota-se uma predominância dos meios de hospedagem formal (hotel, pousada, flats, resorts e albergues), utilizada pelos turistas pesquisados pela Secretaria Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR/RN) em 2009. Ainda sobre o caráter formal do meio de hospedagem, os hotéis (43,57%) tiveram a preferência dos pesquisados, ficando as pousadas (13,93%) como a segunda alternativa de acomodação. A casa

de parentes e amigos, por sua vez, aparece como alternativa para 32,44% dos entrevistados.

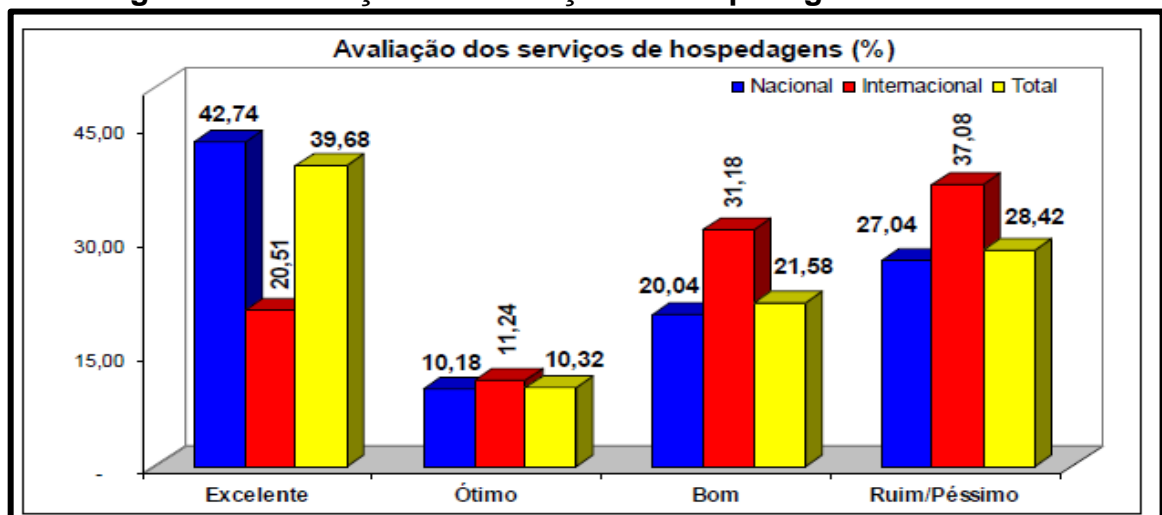
**Tabela 04: Meios de hospedagem utilizados em Natal/RN**

Hospedagem	Janeiros			Setembro			Novembro			Acumulado		
	Nacional	Exterior	Total	Nacional	Exterior	Total	Nacional	Exterior	Total	Nacional	Exterior	Total
Valores Absoluto	884	121	1.005	687	120	807	682	111	793	2.253	352	2.605
Rede Hoteleira	448	96	544	433	88	521	425	93	518	1.306	277	1.583
Hotel	345	75	420	273	62	335	318	62	380	936	199	1.135
Pousada	80	14	94	133	20	153	91	25	116	304	59	363
Flat	20	5	25	21	3	24	7	6	13	48	14	62
Resort	1	2	3	6	2	8	9	-	9	16	4	20
Albergue	2	-	2	-	1	1	-	-	-	2	1	3
Extra Hoteleira	436	25	461	254	32	286	257	18	275	947	75	1.022
Casa Apto/Alugado	26	-	26	9	2	11	20	4	24	55	6	61
Casa Própria	42	8	50	8	11	19	16	7	23	66	26	92
Casa Parentes	363	17	380	231	18	249	209	7	216	803	42	845
Outros	5	-	5	6	1	7	12	-	12	23	1	24

Fonte: Pesquisa direta (SETUR/RN, 2010)

Segundo a SETUR/RN (2010), dentre os turistas que fizeram uso da rede hoteleira (hotéis, pousadas, flats, resorts e albergues), tanto brasileiros quanto estrangeiros, avaliam positivamente o serviço dos estabelecimentos utilizados. Observa-se que 39,68% dos entrevistados avaliaram como excelente o serviço prestado pela hotelaria natalense, enquanto que 10,32% acharam ótimo, conforme mostra a figura 04.

**Figura 04: Avaliação dos serviços de hospedagem em Natal/RN**



Fonte: Secretaria de Estado do Turismo no Rio Grande do Norte (SETUR/RN, 2010)

---

## CAPÍTULO 2 - EMPRESA HOTELEIRA

*Casa aberta, onde mora o mestre, o mago  
da luz. Onde se encontra o templo que  
inventa a cor, animará o amor. Onde se  
esquece a paz...*

(*Anima*, Milton Nascimento, 1982)

Este capítulo apresenta a empresa hoteleira, destacando-se a estrutura que a compõe, os diversos tipos de hotéis existentes, a composição dos serviços oferecidos, os indicadores da atividade hoteleira e, por fim, os órgãos governamentais reguladores que investem no desenvolvimento do setor e definem classificações para os meios de hospedagem.

### 2.1 O que é um hotel?

Segundo CASTELLI (1996), uma empresa hoteleira é um estabelecimento comercial, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

Os hotéis podem ser classificados basicamente, segundo (ANDRADE; BRITO JORGE, 2000):

- Hotéis centrais: Localizam-se em áreas de intensa atividade comercial ou de lazer. Considerados hotéis urbanos. Próximos a restaurantes, teatros e sedes de empresas, entre outros;
- Hotéis não centrais: Encontram-se em locais de fácil acesso ao centro e principais pontos da cidade. Visam atender a uma demanda específica, como a de áreas de atrativos turísticos;
- Hotéis econômicos: Devido a sua demanda ser de viajantes e executivos interessados somente em um bom apartamento para descansar, as instalações são mais simples, não necessitando de áreas de lazer, sauna, piscina e serviço de quarto 24 horas. Oferecem tarifas reduzidas, na proporção dos serviços prestados. Exemplos: hotéis de aeroportos, rodoviárias, entre outros;

- Hotéis fazenda: São hotéis no meio rural, variando de uma simples pousada até um hotel de luxo, com infraestrutura de lazer. São instalações em ambiente rural com alguns elementos que lembram atividades agrícolas e pastoris;
- Fazenda-hotéis: Tem na produção agropecuária seu principal atrativo, razão pela qual permite aos clientes participar do dia a dia da atividade rural;
- Pousadas: Hotéis de pequeno porte que se caracterizam por uma acomodação mais simples e informal.
- *Resorts*: Grandes empreendimentos localizados próximos a atrativos da natureza. Subordinam-se a uma regulamentação para o equilíbrio ambiental, com instalações sofisticadas, classificação de quatro ou cinco estrelas. O primeiro *resort* brasileiro foi o Transamérica, localizado em Ilhéus (BA);
- Apart-hotéis e *flats*: São conhecidos, também, como hotéis-residência. Voltados para um público que necessita de uma hospedagem mais longa. Costumam dispor de quarto, banheiro, sala e uma pequena cozinha (estilo *kitchenette*);
- Hotéis de selva: Localizam-se no meio de florestas. Possuem uma estrutura voltada ao lazer, tendo como público alvo a classe alta e os estrangeiros. Conhecidos também como *lodges*. São exemplos o Hotel *Ariaú Amazon Towers* e o *Amazon Village*, ambos no Amazonas;
- *Spas*: Voltados a hóspedes interessados em benefícios para a saúde física e mental, além de cuidados com o corpo;
- Hotéis-cassino: São hotéis em que a renda principal resulta dos jogos de azar. No Brasil, com a proibição desses jogos em 1946, este tipo de hotel deixou de existir. Exemplos mais conhecidos de hotéis - cassino são os da cidade de Las Vegas, nos EUA;
- Hotéis de lazer: Localizam-se fora dos centros urbanos. Além de amplas áreas não edificadas, oferecem instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento. Citamos, como exemplo, a Pousada do Rio Quente (GO);
- Pensões: Habitações de caráter familiar que oferecem somente habitação. Dependendo da estrutura, pode ocorrer que o banheiro fique no corredor (banheiro coletivo);

- Hotéis históricos: Antigas instalações reconhecidas pelo poder público por sua importância histórica. São muito comuns na Europa, onde castelos da época medieval são transformados em hotéis de luxo. Estão sujeitos a restrições de natureza arquitetônica e construtiva;
- Motéis: Localizados próximos às rodovias, com diárias cobradas por horas. Muito utilizados nos Estados Unidos e na Itália. No Brasil, meio de hospedagem preferido para o encontro de casais.

### 2.1.1 Estrutura Hoteleira

Os hotéis são constituídos, basicamente, pelas seguintes áreas:

- Hospedagem: Unidades Habitacionais (apartamentos, quartos e suítes, etc);
- Áreas sociais ou públicas: salas de estar, salas de TV, restaurantes, bares, salões de eventos e de festas;
- Administração: recepção, gerência, reservas, contabilidade, recursos humanos e, nas grandes redes, o setor de *marketing*;
- Áreas de serviço: cozinha, lavanderia, vestiários, estoque e manutenção;
- Área de alimentos e bebidas (A&B): câmara frigorífica, cozinha principal e de banquetes, almoxarifado e outros;
- Equipamentos e estrutura: central de águas geladas, caldeiras nos grandes hotéis, motor gerador de energia, entre outros;
- Recreação, esportes e lazer: quadras de esportes, campos de golfe, piscinas, parques aquáticos e salões de jogos.

### 2.1.2 Organização geral e organização do trabalho hoteleiro

O hotel é representado por Castelli (2003) como um somatório de grupos que compõem um sistema. A qualidade dos bens e serviços resulta no bom funcionamento desse sistema. Assim, todos os componentes que formam o sistema devem ser bem controlados, ou seja, gerenciados. Controlar cada um desses processos é tarefa dos gerentes hoteleiros. O ato de saber detectar e corrigir, ainda em tempo, de prevenir eventuais falhas no sistema é função diária dos gerentes.



A hotelaria se caracteriza como um produto, cuja confiança no serviço é a maior garantia do consumidor (POPP *et al*, 2007).

No setor de serviços, o cliente faz parte do processo produto, isto é, qualquer falha no sistema repercute diretamente nele. Daí compreende-se que, gerenciar um sistema cujo resultado é a prestação de um serviço não é a mesma coisa daquele cujo resultado é um bem. Atribuição também destinada a gerentes é o monitoramento das tarefas com a finalidade de se atingirem os resultados esperados.

Para se alcançar os resultados que se deseja manter ou melhorar é necessário monitorá-los, uma das principais tarefas para quem gerencia uma empresa. Quem não monitora resultados não gerencia nada. Não tem metas (CASTELLI, 2003, p.105).

Ao se mencionar a uniformização dos serviços prestados pela hotelaria, notam-se aspectos de difícil controle e mensuração conforme o entendimento explicitado por Castelli (2003, p.59):

Os órgãos internacionais de turismo têm-se debatido por uma equiparação internacional das categorias dos estabelecimentos hoteleiros não somente quanto à denominação das categorias, mas, sobretudo, quanto ao seu conteúdo, isto é, um hotel cinco estrelas, em um país, pode não corresponder a essa qualificação em outro. Aliás, esse fenômeno se dá até mesmo dentro de um mesmo país.

No caso do Brasil, a nova classificação hoteleira está em processo de implantação; as empresas hoteleiras devem seguir, atualmente, a diversificação disposta na Portaria nº 100, publicada em 16 de junho de 2011 pelo Ministério do Turismo e instituída pelo SBClass (Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem), conforme disposto a seguir:

**Figura 05: Classificação Hoteleira no Brasil**

Categoria	Símbolo	MEIOS DE HOSPEDAGEM				CATEGORIAS
		(a que se aplicam as categorias)				
Super Luxo	★★★★★ SL	H	HL	HH		Hotel – H
Luxo	★★★★★	H	HL	HH		
Superior	★★★★	H	HL	HH		Hotel Histórico – HH
Turístico	★★★	H	HL	HH	P	Hotel de Lazer – HL
Econômico	★★	H	HL	HH	P	Pousada – P
Simples	★	H	HL	HH	P	

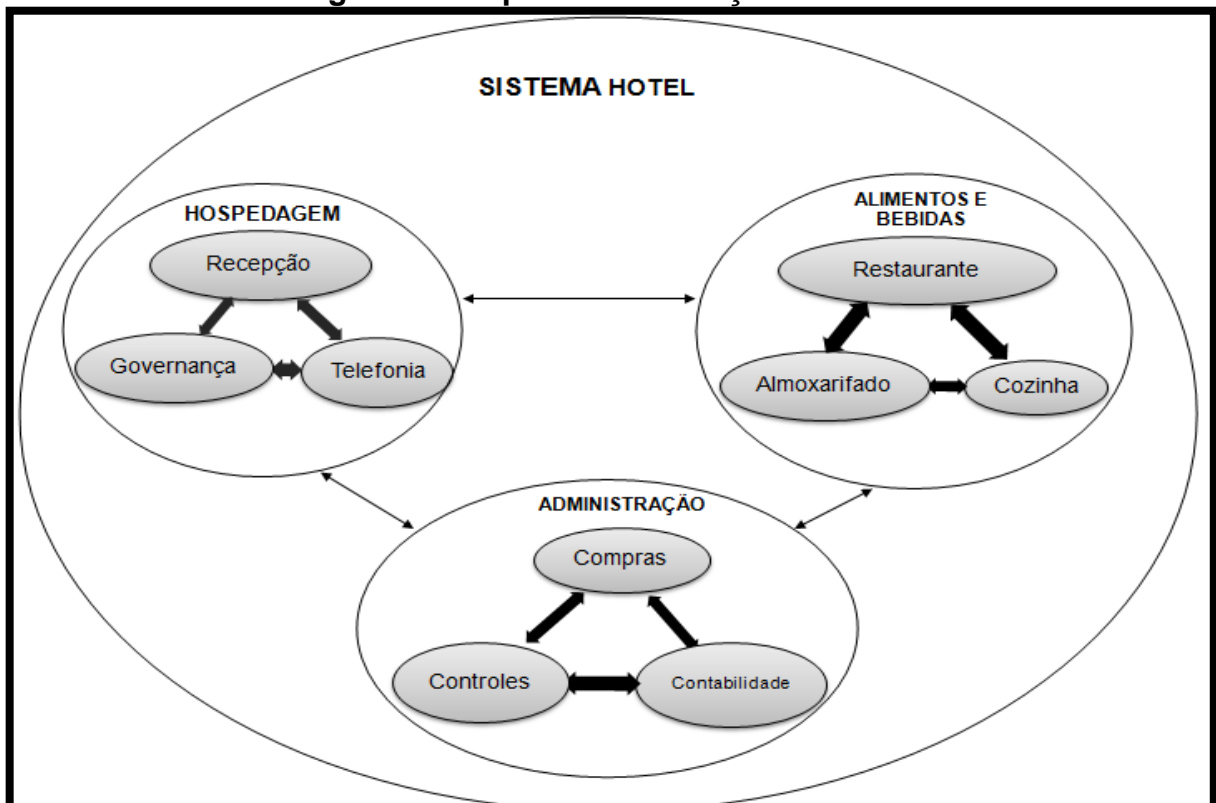
Fonte: Adaptado de Castelli (2003, p.61-62)

Segmentar as empresas hoteleiras numa classificação significa enquadrá-las em um grupo específico de empresas prestadoras de serviços, onde o padrão de atendimento se mantém. Nesse caso, cabe às funções gerenciais a habilidade de estabelecer metas para o cumprimento de um plano estratégico específico, previamente definido, para a categoria da empresa hoteleira em que está inserido, com o objetivo de garantir a sua sobrevivência, maturidade e prosperidade duradoura no mercado turístico nacional e internacional. Para gerenciar bem um hotel, é necessário que o gerente conheça toda a operacionalização do sistema que compõe a empresa.

Para Casteli (2003), as áreas que compõem a empresa hoteleira são:

- **Hospedagem**, área formada pelos setores de recepção, governança, telefonia;
- **Administração**, área formada pelos setores de compras, controles, contabilidade;
- **Alimentos e Bebidas**, área formada pelos setores de restaurante, almoxarifado e cozinha.

A figura 06 representa esquematicamente as principais áreas que compõem a empresa hoteleira e, ainda, cada um dos setores que a compõem, segundo Castelli (2003, p.86).

**Figura 06: Departamentalização de hotel**

Fonte: Castelli (2003, p.86)

### 2.1.3 Características da função gerencial

O sistema produtivo é dinâmico e por isso requer a supervisão do gerente de forma premente, dada a sua variabilidade e diversidade. A atividade de supervisão do gerente comporta aspectos nem sempre conciliáveis. Assim, é importante identificar a integração e dissociação de elementos múltiplos e heterogêneos que se estabelecem através da conjugação de critérios técnicos, como a eficiência e a confiabilidade da produção e a qualidade, como também de critérios humanos como saúde, competências, segurança, além de critérios sociais que envolvem a carga de trabalho (LACOMBLEZ; TEIGER, *in* FALZON, 2007).

A organização do processo de trabalho vem evoluindo constantemente ao longo dos anos. Os gerentes das indústrias, no período do pós-guerra, tinham como objetivo selecionar e formar o maior número possível de trabalhadores para as indústrias, com o máximo de eficácia e redução de tempo e custo. Já na década de 70, modificou-se a relação com o emprego; o conteúdo das funções de trabalho foi modificado por novos modelos organizacionais que pudessem aumentar o processo de produção industrial aliado à flexibilidade da organização para a resolução das

dificuldades enfrentadas nesse processo de trabalho. Nesse sentido, a qualificação passa a ser secundária, diante das exigências de competências dos trabalhadores. (LACOMBLEZ; TEIGER *in* FALZON, 2007).

Conforme França (2004), a competitividade é uma característica típica da globalização, que vem ocorrendo cada vez mais forte nas organizações, forçando-as a se adequarem ao ambiente competitivo que as cercam.

Nesse sentido, França (2004) acrescenta que as empresas com perfil pouco competitivo tendem a acomodar-se, oferecendo ao mercado altos preços para mercadorias e serviços de baixa qualidade. Enquanto isso, as empresas com perfil competitivo estão se inserindo cada vez mais no mercado com ações inovadoras voltadas para o atendimento das exigências do mercado.

Davel e Melo (2005) consideram que o gerente é um “agente” que atua em sistemas de representação da realidade. Portanto, ele não desempenha apenas um papel – necessário e derivado da crescente burocratização das organizações –, mas faz parte de um processo em que, cada vez mais, estão envolvidos influência, interação, esquemas de simbolização (seu manejo da cultura organizacional, da identidade), dominação (a questão do controle e da persuasão) e assimilação (a capacidade de continuamente aprender).

De acordo com estes autores, o gerente nas organizações também é um agente mediador entre “quem pensa” e “quem faz”, na tentativa de aproximá-los e de administrar as mutações constantes que ocorrem no mundo do trabalho, com a habilidade de enfrentar as pressões contraditórias entre o tempo da produção e a qualidade do serviço prestado. Ao mesmo tempo em que o gerente tem de controlar o trabalho dos empregados e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa também conciliar conflitos pessoais e individuais de cada um, além de lidar com as próprias emoções e expectativas, enquanto subordinado à alta administração da empresa.

#### 2.1.4 Atribuições do gestor de hotel

Nas empresas hoteleiras, a responsabilidade pelos resultados da qualidade na prestação de serviços está muito relacionada ao compromisso assumido por toda a equipe para que se atinjam os resultados esperados. Castelli (2003) afirma que as pessoas, ao exercerem suas atividades de trabalho, estão dentro de um processo,

em que elas têm um “dono”, um responsável pelo processo. Esse “dono” é, portanto, o gerente, que possui o objetivo de compromissar toda a equipe com o fim de atingir as metas que propõe o processo produtivo. O gerente é também responsabilizado pelas instâncias superiores em relação aos resultados apresentados pela sua equipe, sejam eles positivos ou negativos.

Para se cobrar a responsabilidade de alguém é necessário dar-lhe autonomia ou autoridade sobre os meios do processo produtivo. “Afim, não se pode cobrar de alguém a responsabilidade sobre o processo que leva a tais resultados”. Em geral, nas empresas, em especial nos hotéis, cobra-se muito dos empregados e dos departamentos sobre o desempenho de suas atividades, mas em contrapartida, dá-se-lhes pouco ou quase nenhuma autoridade sobre a maneira que podem adotar para atingir os resultados impostos pela alta administração (CASTELLI, 2003, p.83).

A autoridade ou o poder fica muito concentrado nas mãos do gerente geral ou da direção. Para comprovar isso, basta ver a pouca capacidade de recuperação que os empregados, sobretudo aqueles da “linha de frente”, possuem diante de problemas corriqueiros, que acontecem com os hóspedes no dia-a-dia. Necessitam permanentemente consultar o gerente para tomar decisões, isto é, essas pessoas não possuem a autoridade necessária, dentro do processo em que estão engajadas, para agir prontamente, visando ao encantamento do cliente (CASTELLI, 2003, p.83)

Gerenciar não é uma tarefa simples, ela abrange atribuições complexas para o atendimento dos novos padrões de consumo no mercado altamente competitivo. Portanto, cabe aos gerentes a missão de buscar a qualidade empreendida pela empresa, além de possibilitar que os profissionais articulem os conhecimentos que possuem na resolução das tarefas que se impõem e nos eventuais acontecimentos que possam surgir do decorrer das atividades de trabalho.

Nesse sentido, vale ressaltar aqui a descrição das funções gerenciais mais comuns no ramo hoteleiro, tais como: gerência geral, comercial, de manutenção, de recepção, de governança e de cozinha, segundo o entendimento de Crisótomo (2004) Camilatto *et al* (2012), Pasin (2008) e Davies (2000).

Crisótomo (2004) destaca que, ao Gerente Geral do hotel, cabe estabelecer o plano estratégico global da empresa, informando os objetivos prioritários a todos os envolvidos, revisá-lo quando necessário, procurando aumentar a projeção do conceito do hotel no mercado hoteleiro, além de criar um clima de cooperação e harmonia entre todos, motivando os funcionários para que os objetivos sejam

alcançados “não só no âmbito do seu mercado potencial, mas também na sua própria comunidade” (CRISÓTOMO, 2004, p.261).

Enquanto isso, ao Gerente de Vendas, ou Comercial, cabe se dirigir às operadoras e agências de viagens para divulgar o hotel, bem como os serviços oferecidos com o objetivo de firmar acordos e parcerias comerciais (CAMILATTO *et al*, 2012).

O Gerente de Manutenção, por sua vez, deve conferir o estado físico da edificação hoteleira, “consertando avarias (danos causados por agentes externos) e problemas de manutenção interna (elétrica, hidráulica, etc.), e mantendo-as em perfeito estado de conservação” (PASIN, 2008, p.52).

Cabe ao Gerente de Recepção:

Prestar auditoria em cima das contas dos clientes, fazer conferência nos cadastros dos clientes, executar um treinamento com seus colaboradores, para a realização de um serviço padronizado da equipe, fazer o controle geral de *check-in* e *check-out*, a função de ser responsável pelas chaves dos quartos, e ainda pela organização do quadro de reservas de hóspedes (PASIN, 2008, p.51).

Já o Gerente de Governança deve “dirigir e coordenar as operações da Governança, de acordo com os padrões do Hotel, para atingir a qualidade máxima de limpeza” (DAVIES, 2000, p.146).

O Gerente de Cozinha ou *chef* exerce a função de “supervisionar, coordenar e dirigir as operações da cozinha do hotel, de acordo com padrões do mesmo, garantindo uma alimentação da melhor qualidade, dentro do orçamento estabelecimento” (DAVIES, 2000, p.290).

## CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

*Debulhar o trigo. Recolher cada bago de trigo. Forjar do trigo o milagre do pão. E se fartar de pão.*

(*Cio da Terra* de Milton Nascimento e Chico Buarque, 1982)

Neste capítulo são discutidos os conceitos e as definições que conduzem ao entendimento teórico da problemática tratada nesta pesquisa. Para tanto, o capítulo é subdividido em temas que abordam a ambivalência no poder e nas relações no trabalho, além do quadro teórico referente à ergonomia, à macroergonomia, à saúde ocupacional dos gerentes e, especificamente, os gerentes de hotéis, como também, a cooperação, coordenação, co-atividade, colaboração, autonomia e medo no trabalho. A partir desses conceitos, é possível seguir para um aprofundamento na compreensão da atividade desempenhada pelos gerentes de hotéis, analisando-a e discutindo os resultados evidenciados na pesquisa de campo.

### 3.1 A ambivalência e suas repercussões no trabalho

Etimologicamente a palavra ambivalência deriva do latim prefixo *ambi*, que significa dualidade. Valência, é derivado do latim *valentia*, significando a palavra força. De acordo com o dicionário Luft (2009, p.31), a palavra ambivalência é empregada pela psicologia para se referir a “pessoas que tem dois valores e aspectos” e, ainda que, “tem dupla orientação no querer e no sentir”. Dessa forma, pode-se inferir que o emprego desta palavra pode tanto se referir a sentimentos positivos e negativos para algo, ou ter sentimentos de ambos os lados de uma questão, sendo a ambivalência compreendida, assim, como um estado de ter simultaneidade, ou seja, sentimentos conflitantes para uma pessoa ou coisa. De outro modo, ambivalência é a experiência de ter pensamentos e emoções simultaneamente positivas e negativas para alguém ou alguma coisa.

Na teoria sociológica, apresentam-se alguns conceitos importantes sobre ambivalência através da ideia de papel, *status* e privação relativa, segundo Merton (1976). Entretanto, Smelser (1998) compreende a ambivalência através dos processos intrapsíquicos, e não os papéis, como fizera Merton: “a noção de

ambivalência nos leva a entender e explicar uma gama de comportamentos e situações que vão além do âmbito das explicações da escolha racional” (Smelser, 1998, p.5). Nesse entendimento, pode-se compreender a ambivalência sociológica tanto nos limites e contradições da teoria da escolha racional quanto nos limites e contradições da abordagem funcionalista. No entanto, este estudo, utiliza-se do conceito de ambivalência relacionado à interpretação dos resultados obtidos através dos estudos empíricos sobre trajetórias individuais e escolhas profissionais de trabalhadores que formam o corpo gerencial de um hotel localizado na cidade de Natal/RN, conforme Berrebi-Hoffman *et al* (2009).

De acordo com Berrebi-Hoffman *et al* (2009, p.12), “a noção de ambivalência sociológica” cunhada por Merton nos permite reinterpretar as estratégias individuais modernas postas em ação sob a pressão de uma flexibilidade imposta, considerando tais situações de trabalho como aquelas em que “a ambivalência floresce” ao invés de simplesmente explicá-las pelo recurso à teoria das escolhas racionais.

A ambivalência apresenta conotações negativas por uma parte da sociologia clássica do pós-guerra relacionando-a com a tentativa de satisfazer normas inconciliáveis, e assim, a ambivalência era vista como destrutiva, por criar tensões, insatisfações e disfunções num mundo governado por uma aderência inequívoca a papéis sociais bem definidos. Já para Merton (1976), o entendimento do conceito de ambivalência permite evitar uma abordagem funcionalista excessivamente estreita sobre os papéis sociais. Neste contexto, o conceito de ambivalência se aproxima mais a uma abordagem da Psicologia, inspirada em Freud, significando, por exemplo, possuir sentimentos opostos por uma mesma pessoa ou objeto (LUFT, 2009). Berrebi-Hoffman *et al* (2009, p12) acrescentam que, a ambivalência no âmbito da sociologia se refere a expectativas normativas incompatíveis seja em relação a atitudes, seja em relação a crenças e comportamentos que são atribuídos a um *status* (isto é, a uma posição social) ou a um conjunto de *status* numa sociedade.

Merton (1976) apresenta seis tipos diferentes de ambivalência, onde o primeiro tipo a ambivalência é penetrante, difusa e repercute sobre a natureza das relações que a pessoa tem com as outras pessoas que convive. O segundo tipo de ambivalência refere-se às contradições sofridas pelo indivíduo num certo papel que desempenha: pai/marido, mãe/esposa, trabalhador, membro de várias associações.



Já o terceiro tipo de ambivalência é semelhante ao segundo, mas do ponto de vista oposto, onde as contradições sofridas pelo indivíduo refere-se os diferentes papéis associados a um determinado *status*. O quarto tipo se refere às contradições entre os diferentes valores disseminados pela sociedade (negócios versus família, honestidade versus sucesso a qualquer preço...). O quinto tipo é associado às contradições vivenciadas entre os valores de um grupo ou sociedade e a habilidade dos indivíduos em seguir esses ditames morais. O último tipo de ambivalência é o que surge das contradições entre os valores de uma sociedade (ou grupo) e os de outra sociedade (ou grupo).

Para Guivante e Tomiello (2008, p.58), “O contínuo movimento de significação e re-significação pode gerar o desconforto da dúvida, dos sentimentos contraditórios, da sensação de permanente duelo entre a aparência e a busca da verdade”. Nesse aspecto, a ambivalência torna-se desagradável quando os aspectos positivos e negativos de um assunto estão presentes na mente de uma pessoa ao mesmo tempo. Guivante e Tomiello (2008) acrescentam que este estado pode levar a evasão, ou a deliberada tentativa de resolver a ambivalência. Quando a situação não requer uma decisão a ser feita, as pessoas têm menos desconforto mesmo quando acometidas do sentimento ambivalente.

Guivante e Tomiello (2008) também destacam que a idéia do desconforto que o indivíduo sente em ter que escolher entre alternativas que se apresentam confusas é resultado de uma situação ambivalente, provocando, assim, uma sensação de indecisão, insegurança, ou seja, de perda de controle da situação vivenciada.

A ambivalência pode ser a causa de frustrações no trabalho de problemas que levam o trabalhador ao desgaste físico e psíquico, conforme defende Wisner (1987). O autor afirma que o trabalho é uma atividade organizada, muitas vezes de forma extrema, onde o contrato de trabalho se impõe severamente através do controle de chegada e de saída do local de trabalho, cadências e procedimentos de trabalho, atitudes diante da chefia e da clientela. A organização dessas atividades é estabelecida para os trabalhadores em geral e muitas vezes não levam em consideração as características individuais de cada um e as variações de suas possibilidades.

Para Wood e Caldas (2007), as organizações podem ser compreendidas como fontes de prazer ou de dor, isto é, elas permitem ao indivíduo a possibilidade

de realização profissional e ainda contribuem para melhorar as condições materiais de vida, como também e de forma antagônica, elas podem ser fonte de patologias, disfunções e de sofrimento. Assim, as organizações se apresentam como “um fenômeno ambíguo, paradoxal e cheio de contradições” (WOOD; CALDAS, 2007, p.72). Este sofrimento pode advir como consequência de ações insensatas e fraudulentas cometidas pela organização ou por excesso de trabalho ou quando o trabalho não existe para o trabalhador ou, ainda, quando este não encontra sentido no trabalho que desempenha.

### **3.2. Ergonomia e (macro) ergonomia na atividade dos gerentes de hotéis**

A ergonomia e macroergonomia são utilizadas neste subcapítulo para promover a compreensão do objeto “trabalho” e de como o trabalho pode comprometer a saúde e a segurança dos gerentes de hotéis, além de promover a baixa produtividade e alta rotatividade na organização, ou seja, baixo desempenho organizacional. Seguindo o entendimento da ergonomia, se torna possível relacionar aspectos de cooperação, coordenação colaboração e co-atividade e nas atividades realizadas pelos trabalhadores. Assim, estes conceitos são abordados aqui relacionando-os com a atividade dos gerentes de hotéis, objeto desta pesquisa.

#### **3.2.1 Ergonomia**

A ergonomia em seu conceito canônico, segundo a Associação Internacional de Ergonomia (IEA) e a Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO), pode ser definida como disciplina científica que se interrelaciona com outras disciplinas para atender as necessidades humanas e o desempenho dos sistemas:

A ergonomia (ou *Human Factors*) é a disciplina científica que visa à compreensão fundamental das interações entre os seres humanos e os outros componentes de um sistema, e a profissão que aplica princípios teóricos, dados e métodos como o objetivo de otimizar o bem-estar das pessoas e o desempenho global dos sistemas. (IEA, 2011)

Este conceito foi adotado pela IEA em 2000, estabelecido após uma discussão que levou dois anos e indica a compreensão da ergonomia como

finalidade prática de transformação (adaptação, concepção) das situações e dos dispositivos, especificando os conhecimentos científicos relativos ao homem.

Segundo a IEA (2011), os campos de atuação da ergonomia são:

- A ergonomia física: trata das características anatômicas, antropométricas, fisiológicas e biomecânicas do homem em sua relação com a atividade física;
- A ergonomia cognitiva: trata dos processos mentais, tais como a percepção, a memória, o raciocínio e as respostas motoras, com relação às interações entre as pessoas e outros componentes de um sistema;
- A ergonomia organizacional: refere-se a otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo sua estrutura organizacional, regras e processos como a comunicação, a gestão dos coletivos, a concepção do trabalho, a concepção dos horários de trabalho, o trabalho em equipe, a concepção participativa, a ergonomia comunitária, o trabalho cooperativo, as novas formas de trabalho, a cultura organizacional, as organizações virtuais, o teletrabalho e a gestão pela qualidade.

Os conhecimentos da ergonomia são constituídos por conhecimentos sobre o ser humano e sobre a ação, e por assim dizer, são amparados na psicologia, fisiologia, sociologia e antropologia e desenvolvem na ergonomia uma visão holística do homem, onde consideram-se as dimensões fisiológicas, cognitivas e sociais, ou seja, estuda o sujeito em atividade e não apenas se limita a produzir conhecimentos técnicos sobre o assunto. E, ainda, sendo disciplina da engenharia, o conhecimento também deve se constituir de metodologias de análise e intervenção nas situações de trabalho, metodologias de participação na concepção e avaliação dos dispositivos técnicos e organizacionais (FALZON, 2007).

A dualidade de objetivos é considerada por Falzon (2007) como característica típica da ergonomia, ou seja, a ergonomia pode estar centrada no desempenho da atividade nas organizações, isto é, seguindo aspectos de eficiência, produtividade, confiabilidade, qualidade, durabilidade etc. Como também, ela pode estar centrada nas pessoas, quando aborda aspectos de segurança, saúde, conforto, facilidade de uso, satisfação, interesse do trabalho, prazer etc. E, dessa forma, o autor supracitado sugere o entendimento da diferença entre tarefa e atividade, e a noção de regulação.

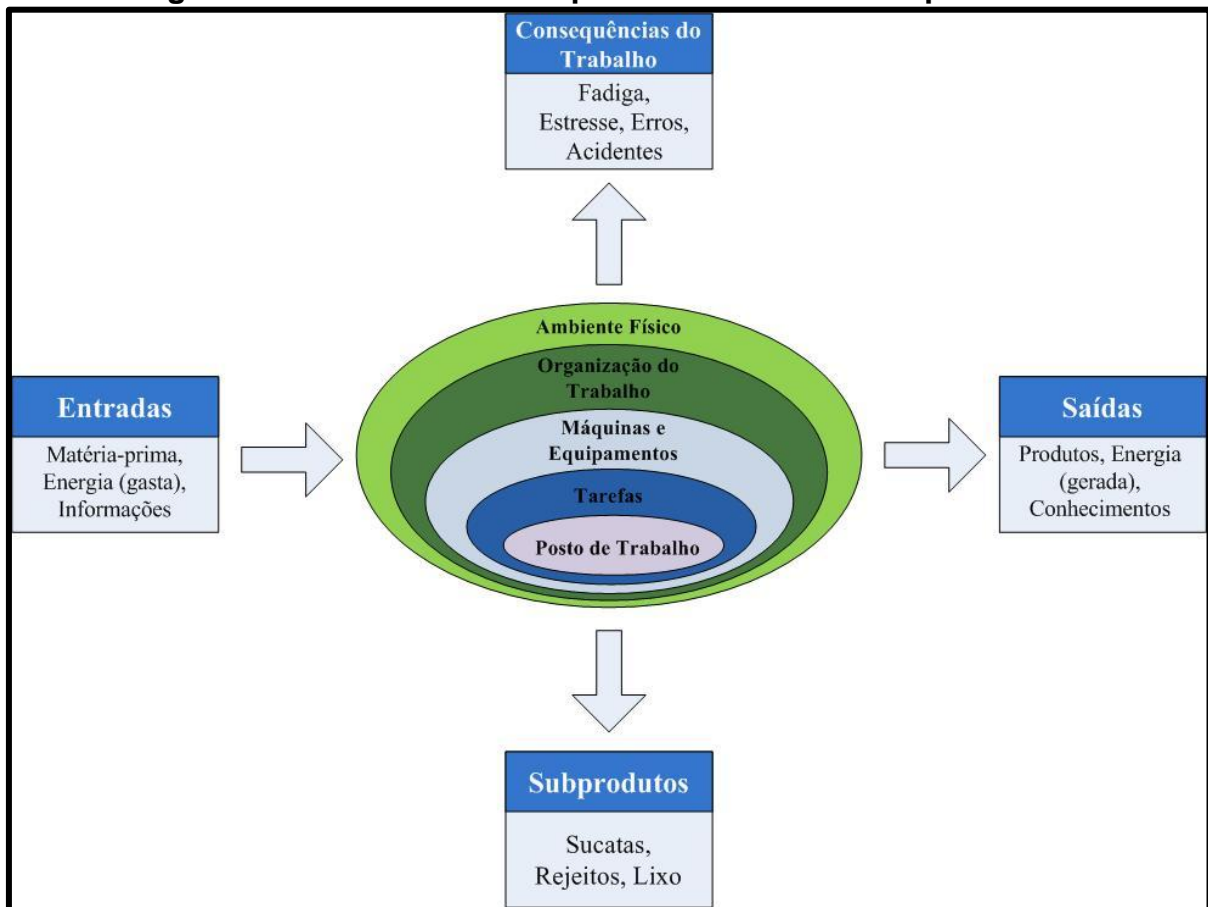
A tarefa é o que se deve fazer, ou seja, é o que está prescrito pela organização enquanto que, a atividade é o que é feito, o que o sujeito mobiliza para efetuar a tarefa. Já a noção de regulação admite que o trabalhador desempenha um

papel de comparador e regulador de um sistema técnico (supervisão de um processo, ou supervisão das regulações, ou seja, regulação das regulações), além de regular a atividade para evitar repercussões negativas nele mesmo e para atingir os objetivos da tarefa (FALZON, 2007). Para Daniellou e Béguin (2007), a distância entre o trabalho efetivamente realizado e os procedimentos formais que o definem sugere uma compreensão de oposição entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

É relevante destacar que em toda a situação de trabalho há uma diversidade de fontes de prescrição formal das tarefas a realizar no trabalho e ela é baseada nos resultados esperados e/os modos operatórios assumidos como regras oficiais para a realização das tarefas.

Sendo assim, a atividade tenta compatibilizar a diversidade de fontes de prescrições com a execução do trabalho efetivamente. Contudo, deve ser questionada a inventividade dos trabalhadores ao realizarem as tarefas, uma vez que esta pode comprometer os limites da integridade física dos próprios trabalhadores ou o contexto técnico, organizacional e social da organização, como também, pode comprometer a satisfação das exigências e dos desafios estabelecidos pela organização para atingir o melhor desempenho produtivo com menor custo possível (DANIELLOU; BÉGUIN 2007).

Através da figura 07, é possível identificar os fatores envolvidos no desempenho do sistema produtivo e, de forma conexas, também é possível destacar as implicações em termos de consequências do trabalho, conforme IIDA (2005, p.4).

**Figura 07: Diversos fatores que influem no sistema produtivo**

Fonte: Adaptado de Lida (2005, p.4)

Para Poletto *et al* (2010), o desafio da ergonomia é abordar a saúde do trabalhador de forma que o aspecto econômico, e as dimensões filosóficas, antropológicas, sociológicas do trabalho, adequem o papel do trabalho na vida dos trabalhadores, de forma que os trabalhadores possam partilhar plenamente do resultado do seu próprio trabalho.

A Legislação Trabalhista no Brasil, em vigor, dispõe da Norma Regulamentadora nº 17, aprovada pela Lei nº 6.514 de 22 de dezembro de 1977 e revogada pela Portaria nº 3214, de 08 de junho de 1978, que trata dos aspectos relativos à ergonomia nas organizações de trabalho, através do Capítulo V, da CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas. Esta Norma determina, dentre outras coisas que, a Análise Ergonômica do Trabalho - AET deve ser cumprida pelas empresas, conforme o item 17.1 e os subitens 17.1.1 e 17.1.2:

Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas

dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente (NR-17, item 17.1).

As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho (NR17, item 17.1.1).

Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora (NR17, item 17.1.2).

A AET - Análise Ergonômica do Trabalho, como método é amplamente discutido por Wisner (1994) e Vidal (2003) combina métodos interacionais e observacionais na compreensão e transformações positivas das situações de trabalho. Abordagens estas, também difundidas por Guérin (2001), que destaca que a ergonomia tem como objeto o trabalho, porém suscita a discussão do que seja o trabalho e, dessa forma, busca associar a ergonomia à realidade do trabalhador, focalizando a interação entre conhecimento e ações da área da saúde do trabalhador na busca por melhores condições do trabalho.

Nesse contexto, Poletto *et al*, (2010, p.4) destacam que a “ergonomia vem ocupando um papel mediador entre as exigências de otimização dos processos de produtividade e a preservação da saúde do trabalhador”. Acrescentam também que, as ações de ergonomia nas empresas contribuem para construir ou transformar as situações de trabalho, no sentido de promover a saúde e o bem estar dos trabalhadores, ao passo que, contribui para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores para o exercício do trabalho. E isto resulta em melhoria na qualidade e na produtividade da empresa, além de aumentar a satisfação no trabalho.

Segundo Neumann *et al* (2009), um estudo de caso realizado na Volvo *Powertrain*, na Suécia, comprovou a contribuição da ergonomia para promover o envolvimento daqueles que atuam no processo de tomada de decisão, de forma a torná-los mais comprometidos e engajados no trabalho diário de melhoria e desenvolvimento dos sistemas de produção, onde os gestores, os operadores dos sistemas de produção e os pesquisadores ergonomistas se envolveram para compreender os complexos sistemas de produção da empresa de modo a reduzir os acidentes de trabalho e as falhas de ergonomia nos postos de trabalho.

Seguindo este mesmo entendimento, Jensen (2002) acrescenta que os estudos realizados de ergonomia na Suécia, seguindo a contribuição da ergonomia na organizações de forma cooperativa entre os funcionários e as gerência das empresas promoveram um clima harmonioso durante o estabelecimento de critérios para o planejamento e o desenvolvimento dos postos de trabalho ambientalmente saudáveis e socialmente interativos.

Hendrick (2001), destaca que as intervenções de ergonomia nas organizações são mais bem sucedidas quando utilizam o conhecimento e a experiência dos trabalhadores, onde o ergonomista atua como facilitador e recurso humano. Um exemplo disso, é o uso da ergonomia como uma estratégia de implementação da Gestão de Qualidade Total (TQM) pela *LL Bean Company*, empresa situada nos Estados Unidos que fabrica e vende roupas desportivas. A aplicação da ergonomia na empresa permitiu a implantação da TQM, além de promover a redução da perda de tempo com acidentes e doenças de trabalho em 70%, como também promoveu maior satisfação dos empregados permitindo, assim, a implementação da ISO 9000 na organização.

### 3.2.2 Macroergonomia

As análises e o projeto (*design*) de sistemas de trabalho são estudos da subdisciplina conhecida pela denominação de macroergonomia. Assim, o termo trabalho é abordado por Heindrick e Kleiner (2006) para designar qualquer forma da atividade ou esforço humano realizado por duas ou mais pessoas interagindo com: equipamentos (*hardware*) e/ou programas (*software*); ambiente interno; ambiente externo, ou contexto; e uma arquitetura organizacional.

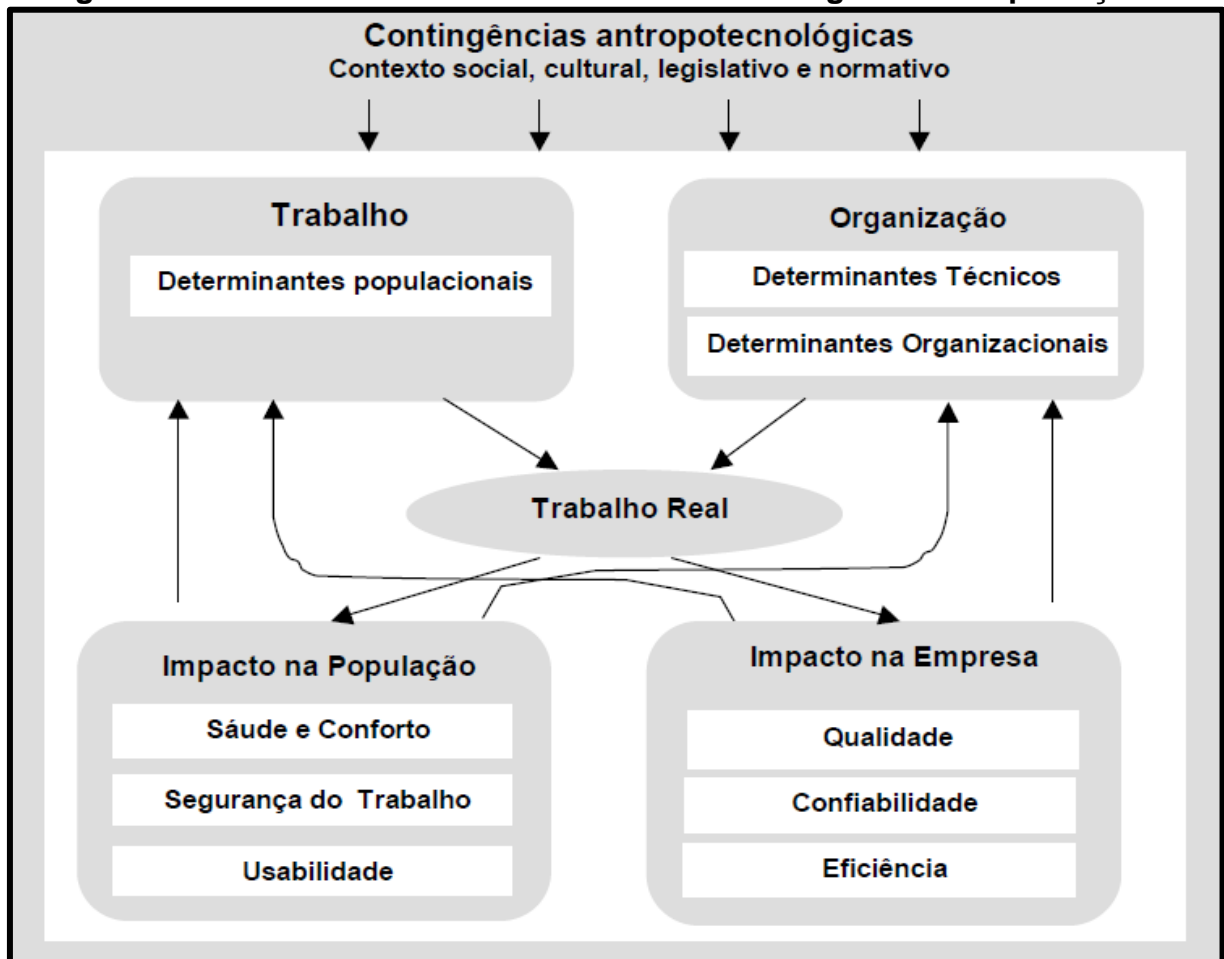
Segundo Falzon (2007), a sociologia do trabalho contribui para a ergonomia nas suas abordagens micro, meso e macro. De forma micro, quando o ergonomista estuda diretamente os métodos e os resultados de suas próprias análises. Enquanto que, de forma meso, relacionando os estudos as ações de poder e negociações das empresas ou categorias profissionais. Já no que diz respeito às abordagens macro, o ergonomista estuda as análises existentes nos países sobre emprego, remuneração, contribuição da imigração, a legislação, e ainda, identifica as evoluções históricas sobre o tema.

O trabalho deve ser entendido não só como uma característica humana, mas como um elemento que ordena toda a sociedade. Maggi e Tersac (2004, p.80) afirmam que a noção de trabalho varia em cada sociedade e as práticas de trabalho se desenvolvem dentro das estruturas sociais. Assim, os autores destacam que a noção de trabalho, em algumas sociedades, compreende apenas o saber-fazer técnico enquanto que, em outras sociedades, a noção de trabalho compreende as atividades que exigem esforço e obra. Há outras sociedades, ainda, que o trabalho é compreendido com relação às atividades físicas e intelectuais, ou seja, ao fato de pensar. Dessa forma, ao se abordar os processos de trabalho, deve-se buscar compreender os costumes e as leis próprias do lugar onde está inserido, como também, em função dos estilos gerenciais adotados pela organização. De forma que, Filho e Jardim (1997) inserem o processo de trabalho num contexto social e antropotecnológico formando, assim, o entendimento do processo de produção através da análise das situações de trabalho inserida numa dimensão cultural, étnica e antropológica.

Vidal (2011) apresenta os determinantes e os impactos sobre o processo de trabalho através da figura 08. Os determinantes podem ser de origem populacional ou relacionados à própria organização, sendo, portanto, gerados pela interação entre a organização e o ambiente em que ela opera.



**Figura 08: Determinantes da atividade de trabalho: gênese e impactações**



Fonte: Vidal (2011, p.4)

Para Vidal (2011), a identificação dos determinantes ocorre através do conjunto das análises advindas pela Análise Ergonômica do Trabalho, sendo elas classificadas em: análise da população de trabalhadores, análise dos processos produtivos, análise da organização do trabalho, análise das faltas e absenteísmo, análise da atividade em postos chave, análise das falhas e erros e etc.

No contexto antropotecnológico, os processos de trabalho são compreendidos à luz de uma sociotécnica comparada, que permeiam um campo de conhecimentos científicos, geográficos, demográficos, econômicos e sociológicos que resultam em um conjunto de elementos técnicos (máquinas, oficinas, indústrias) que oferecem boas condições de trabalho a uma população. Conforme preconiza Wisner (1987, p.13):

Os conhecimentos sociotécnicos são úteis: nos casos de transferência de tecnologia, para os vendedores que devem fornecer o melhor produto possível por um preço dado, a fim de satisfazer as leis do mercado, e para

os compradores, para redigir um protocolo de especificação do produto. Também servem para avaliar as propostas concorrentes, a fim de obter bons resultados, tanto para os trabalhadores como para a produtividade do dispositivo técnico a se criar.

Nesse contexto, Heindrick e Kleiner (2006) destacam que o foco primário da macroergonomia é o de promover sistemas de trabalho condizentes com as características do sistema sociotécnico e, assim, assegurar um sistema de trabalho adequado aos projetos de interfaces de humano-tarefa, humano-máquina, humano-programa e humano-ambiente. Contrariando, assim, a visão clássica da psicologia industrial onde a preocupação é a de recrutar e selecionar pessoas que se ajustem às tarefas dos sistemas de trabalho.

No entanto, intervenções macroergonômicas do sistema de trabalho podem resultar em custos nos quais as organizações não estão aptas para mensurar os benefícios econômicos que podem advir com as mudanças. Heindrick e Kleiner (2006) descrevem alguns custos e benefícios de uma ação macroergonômica, como exemplo, há os custos provenientes da contratação de um consultor ou grupo de consultoria de macroergonomia, aquisição de equipamentos e materiais, temporariamente a produção ou as vendas serão reduzidas, além de custos administrativos. Felizmente, os benefícios financeiros das ações macroergonômicas são superiores aos custos. Podem ser citados, como exemplo de benefícios, o aumento dos resultados do trabalhador, a redução de acidentes, danos e doenças ocupacionais, redução do tempo de treinamentos, redução dos requisitos de habilidades, redução do tempo de manutenção, redução do absenteísmo, redução de materiais, sucatas e ferramentas para a manutenção.

Com efeito, compreende-se que a dimensão macroergonômica efetivamente assegura a compatibilidade dos componentes dos sistemas, segundo defende Heindrick e Kleiner (2006), uma vez que os sistemas sociotécnicos habilitam a otimização integrada entre os subsistemas técnicos e de pessoal. E como resultado disso, tem-se a garantia de um funcionamento ótimo e efetivo do sistema em termos de produtividade, qualidade, saúde e segurança do trabalhador, incluindo “fatores psicossociais de conforto, motivação intrínseca, compromisso e percepção da qualidade de vida do trabalho (índices de satisfação)” (HEINDRICK; KLEINER, 2006, p.49).

### 3.2.3 Densidade de trabalho

A inovação tecnológica, as novas formas de gestão, a globalização econômica e a expansão mundial da precariedade social são elementos apontados por Seligmann-Silva *et al* (2010) como os responsáveis pelas rápidas transformações no mundo do trabalho. Estas transformações têm como consequência a alta produtividade do trabalho e a inserção da visão do trabalhador polivalente e capacitado para atuar em qualquer necessidade da produção ou dos serviços oferecidos pela empresa.

No ambiente competitivo em que as empresas convivem, muitas atividades profissionais estão sujeitas a um esforço mental tão denso que não é possível mantê-lo durante todo o tempo de uma jornada de trabalho. Para Wisner (1994), em todas as atividades humanas, inclusive a de trabalho, quando o aumento de produtividade é decorrente de uma maior exigência para o trabalhador, de modo que ele tenha que trabalhar mais em uma dada unidade de tempo, o trabalho torna-se mais denso, ou seja, torna-se mais intenso.

Nesse contexto, a intensificação do volume e da carga de trabalho é certamente consequência dos constantes processos de mudança organizacional, promovidas a partir da busca incessante pelo aumento da produtividade (FERREIRA, 2004).

De acordo com Dejours (1994), pode-se compreender a carga de trabalho através da noção de carga física e carga mental. A carga mental diz respeito aos aspectos de ordem neurofisiológica e psicofisiológica: variáveis psicossensoriais, sensoriomotoras, perceptivas, cognitivas etc e aos aspectos de ordem psicológica, psicossociológica, ou mesmo sociológica, tais como variáveis de comportamento, de caráter, psicopatológicas, motivacionais etc (DEJOURS, 1994, p.22). Assim, Dejours (1994) considera que, a carga de trabalho pode ser positiva ou negativa. Positiva se o trabalho permite sua diminuição, ou seja, que haja uma via de descarga da energia psíquica. Este é o caso do trabalho livremente organizado, onde o trabalhador sente-se satisfeito durante e no final da execução de uma dada tarefa.

A carga é considerada negativa se o trabalho não permite a descarga da energia psíquica que se acumula, repercutindo em efeitos negativos, como astenia e fadiga. Nesse sentido, o autor acrescenta que, a carga psíquica positiva está

diretamente relacionada ao trabalho equilibrante enquanto que a carga negativa refere-se ao trabalho fatigante.

Segundo Másculo e Vidal (2011), em Ergonomia, a carga de trabalho é entendida como a consequência das exigências sobre o indivíduo no decorrer da realização da atividade que prejudica o seu desempenho. Para os autores, “[...] a ideia de carga quer traduzir que a capacidade individual é um limitante *sine qua non* para qualquer [...] processo de trabalho”. Assim, uma atividade se bem dimensionada não implicaria em carga de trabalho.

Frutuoso e Cruz (2005) acrescentam que:

É preciso investigar quais características da carga a que o trabalhador está submetido podem facilitar na elaboração de diagnósticos e no planejamento de mudanças nas condições de trabalho, no sentido de promover a saúde e o bem-estar (FRUTUOSO; CRUZ, 2005, p. 31).

A carga de trabalho tem relação direta com a saúde e satisfação do trabalhador, tendo por base que ela define as tensões e pressões provocadas no trabalho que se relacionam às modificações das condições físicas e da organização (FRUTUOSO; CRUZ, 2005). Quando as cargas de trabalho vão além das capacidades do trabalhador tem-se uma situação de sobrecarga. No caso em que as cargas de trabalho estão aquém das capacidades do trabalhador em desempenhar suas atividades, entende-se que ocorreu subcarga de trabalho. Paralelo à subcarga, “manifestações de sobrecarga refletem fadiga, absenteísmo no trabalho, incidência de distúrbios musculoesqueléticos, transtornos comportamentais e mentais, entre as mais recorrentes” (FRUTUOSO; CRUZ, 2005, p. 32).

Por outra perspectiva, “entre as cargas ou fatores psicossociais destacam-se situações estressantes, posturas das chefias, disputas entre colegas, condições de insegurança no emprego, remuneração ou salário inadequado, desvalorização do trabalho dentre outros.” (LEITE; CARVALHO, 2012, p. 8).

De acordo com Másculo e Vidal *et al* (2011), a mensuração da carga de trabalho de forma mais objetiva é uma tarefa difícil, sendo mais eficaz uma abordagem mais subjetiva. É importante analisar os efeitos da atividade, de forma qualitativa e quantitativa, para compreender as adaptações necessárias impostas pelo sistema de trabalho (COTRIM, 2004). Dentro desse contexto, a mensuração dos aspectos fisiológicos abrange alto potencial diagnóstico por

possibilitar a avaliação de níveis da carga de trabalho por meio de manifestações psicomotoras.

O interessante desse tipo de avaliação é que se torna um indicador de reações do avaliado sem que este precise se manifestar verbalmente. Tais medidas também servirão de complemento ou suporte para as medidas classificadas como subjetivas ou comportamentais. (CARDOSO, GONTIJO, 2012, p.876).

As medidas classificadas como subjetivas são as mais usadas na mensuração da carga mental de trabalho, uma vez que partem do pressuposto de que o nível de desgaste mental está associado às capacidades do trabalhador de desempenhar seu trabalho (CARDOSO; GONTIJO, 2012).

Segundo Wisner (1994), a carga física ocorre devido ao esforço muscular, enquanto a carga cognitiva, devido ao esforço mental e, por fim, a carga psíquica, devido ao componente afetivo da tarefa, representando a parte emocional do trabalho. A carga sob o aspecto físico pode ser facilmente percebida, através de posturas, gestos e deslocamento, como o esforço requerido ao trabalhador para a realização de suas tarefas. Por outro lado, a carga mental (referentes aos aspectos cognitivos e psíquicos) já é mais difícil de ser avaliada, uma vez que se relaciona à capacidade percepto-cognitiva do indivíduo, onde se inclui os processos de atenção, concentração, memorização, tomada de decisão e os afetos mobilizados para atender às exigências das atividades.

Velázquez *et al* (1995) destacam que, a sobrecarga cognitiva aparece em função de atividades que exigem do trabalhador muita rapidez e ritmo acelerado, o que força a mente do profissional. Além disso, atividades que possuem dificuldade de percepção, como também a interação de numerosas tarefas e desproporção entre as exigências do trabalho e o pessoal disponível para a realização destas também contribuem para o aparecimento da sobrecarga sob o aspecto cognitivo.

A carga de trabalho dos gerentes pode ser considerada puramente psíquica, visto que esses trabalhadores têm de estar aptos a absorver e ouvir muitas reclamações de clientes contra a empresa. E, normalmente, eles terão uma carga cognitiva alta em função das dificuldades de compreensão das reclamações dos clientes e da cobrança por parte de seus superiores hierárquicos. Destaca-se que, em alguns casos, podem haver alguns aspectos físicos, quando, por exemplo, a atividade de trabalho realizada por eles exigir a distribuição de artigos ou

documentos pesados, ou o acompanhamento dos clientes e demais funcionários nas diversas partes da empresa, ou mesmo, quando eles realizam atividades operacionais juntamente com os seus subordinados.

### 3.2.4 Cronobiologia humana no trabalho

Cronobiologia é a ciência que estuda os fenômenos biológicos recorrentes que ocorrem numa periodicidade determinada, podendo ou não ter uma correspondência temporal com ciclos ambientais, como ciclo dia e noite, os ciclos de marés MENNA-BARRETO (2004). Esses fenômenos são chamados de ritmos biológicos e podem ter diferentes frequências: os que ocorrem com uma periodicidade que compreende vinte e quatro horas são chamados de circadianos (como, por exemplo, o despertar e o adormecer, temperatura corporal e excreção de íons), os com período superior a vinte oito horas são chamados de infradianos (como a menstruação, por exemplo) e os ritmos biológicos com periodicidade inferior a vinte horas são chamados de ultradianos (como ritmos de respiração, batimentos cardíacos e secreção de hormônios).

Os ritmos biológicos se classificam também, como de economia externa e de economia interna. Ressalta-se que, para efeito deste estudo, os ritmos de economia externa, “que mantém relações estreitas com os ciclos ambientais, como é o caso do ciclo vigília/sono humano” (MENNA-BARRETO, p. 34 *in* FISCHER *et al*, 2004).

Fischer e Lieber (2003), o estudo dos acontecimentos fisiológicos é fundamental para o entendimento da adaptabilidade do organismo no meio em que está inserido. As primeiras ideias da existência de relógios biológicos datam do século XVIII, mas somente no século XX a cronobiologia tornou-se aceita internacionalmente. No ano de 1960, no evento *Cold Spring Harbor Symposium of Quantitative Biology – Biological Clocks*, foram definidas as principais vertentes desta nova área científica, são elas: área molecular (conjunto de genes que regulam atividades nos organismos, principalmente nos ciclos circadianos), área da fisiologia (regulação do ciclo do sono, no que diz respeito à intensidade de luz), área da psicologia (processos cognitivos, na aprendizagem e na memória, influenciadas pelo sistema de temporização que constitui o relógio biológico) e na área de saúde pública (regulamentação e influências geradas pelo trabalho noturno ou em trocas de turno).

Fischer e Lieber (2003) acrescentam que os ritmos cronobiológicos influenciam tanto os fatores fisiológicos quanto as habilidades motoras. Os fatores fisiológicos afetados incluem: força, velocidade, energia e resistência. Enquanto que, as habilidades motoras influenciadas pelos ritmos cronobiológicos incluem coordenação e tempo de reação. Em adição a esses fatores físicos, um ciclo baixo no ritmo cronobiológico pode ter o efeito indesejado de tornar o cérebro do indivíduo mais preguiçoso, com baixos níveis de concentração, foco, motivação, força mental e resistência à dor.

Tanto os ciclos ambientais (claro/escuro do dia e da noite, por exemplo) quanto os ciclos de atividade social (horários de trabalho/repouso, por exemplo) tem relação com o ciclo vigília-sono dos seres humanos. Esse conjunto de relações temporais organismo-ambiente é denominado de Organização Temporal Externa. A Organização Temporal Interna, por sua vez, diz respeito à cadeia de eventos que ocorrem, por exemplo, no final de uma noite de sono: o valor baixo da temperatura central duas horas antes de despertamos, seguido de produção de cortisol seguido da elevação da temperatura central, aumentando a probabilidade de acordarmos (MENNA-BARRETO, p. 35 *in* FISCHER *et al*, 2004).

No ambiente laboral, a mudança do turno de trabalho, por exemplo, chega a perturbar a Organização Temporal Externa, podendo ou não implicar perturbação da Organização Temporal Interna, “dependendo da magnitude da transição (basicamente do número de horas da diferença entre os turnos) e de sua duração (mudança transitória ou permanente)” (MENNA-BARRETO, p. 35 *in* FISCHER *et al*, 2004). A perturbação nas Organizações Temporais Externa e Interna pode ocorrer pela: ocorrência do trabalho em horários não usuais; troca frequente de fuso horário; trabalho em turnos (MENNA-BARRETO, p. 37 *in* FISCHER *et al*, 2004).

Nesse sentido, a cronobiologia pode contribuir para a compreensão da relação existente entre determinada organização temporal do trabalho e seus efeitos sobre o desempenho profissional dos trabalhadores.

### 3.2.5 A cooperação, coordenação, co-atividade e colaboração

O exercício da função gerencial exige o desempenho de características de trabalho coletivo, que segundo Gomes *et al* (1999), se constitui em um

encadeamento de ações independentes, muitas vezes de forma individual, contendo ou não momentos de compartilhamento, porém sempre com um objetivo comum a atingir. Assim, compreende-se que o exercício da função gerencial envolve situações que caracterizam a colaboração, a cooperação, a coordenação e a co-atividade no trabalho.

Para Cavassa (2001), quando um trabalhador assume uma gerência, uma chefia, ele está adquirindo o poder institucional. Entretanto, para que ele possa responder satisfatoriamente às exigências da alta administração da empresa por produtividade e resultados, ele também precisa estimular e encorajar a equipe de trabalho para formar trabalhadores bem-sucedidos como indivíduos e como profissionais.

Assim, Cavassa (2001) acrescenta que, o indivíduo que atua em organizações de serviços, sobretudo, do ramo hoteleiro deve possuir grande habilidade administrativa e de tomada de decisão, de forma que, possua ótimo potencial para as relações humanas. Nesse mesmo entendimento, Petrocchi (2002) afirma que o trabalho realizado em empresas de serviços como um hotel requer dos trabalhadores além das habilidades técnicas, ou seja, dos conhecimentos específicos para realizarem as atividades operacionais nos diversos setores da organização, elas também devem possuir habilidades humanas, que promovam o desempenho eficaz das atividades de coordenação, cooperação, comunicação e do relacionamento entre as pessoas. Aos gerentes, exige-se, ainda, o desempenho de habilidades conceituais e competências, no sentido de diagnosticar e determinar os rumos para a organização hoteleira.

Para Dejours (1999), a falta de cooperação no trabalho repercute no individualismo que vem se estabelecendo como padrão comportamental nas organizações, que diante das injustiças sociais faltam expressões de solidariedade e de reconhecimento do sofrimento. O individualismo pode ser entendido como uma estratégia defensiva da cegueira, da surdez e do silêncio, alterando a percepção da realidade, que segundo o autor, o sofrimento se transforma em realidade negada e as injustiças são banalizadas nas relações no trabalho, abrindo espaço para que o assédio moral se instale e se iniciem processos de adoecimento na organização.

A atividade social em si requer cooperação, como teoriza Maggi (2005) sobre o agir social, defendendo que a cooperação é uma ação direcionada a um mesmo objetivo. De forma que, a cooperação se realiza através de ações comuns,



como trocas mútuas, relações recíprocas, comunicação entre os agentes, ou se realiza através de ações separadas, porém a cooperação precisa de uma ordem mesmo que a ação humana não seja pré-determinada, ou seja, ela requer uma coordenação. O autor considera que a finalização de uma ação cooperativa pode ser tanto espontânea (escolhida pelos sujeitos da ação) como pode ser imposta. Assim, estabelece três tipos de modalidades para a coordenação:

- Coordenação por relações recíprocas com regras de múltiplos ajustes;
- Coordenação por sequência, por regras de programa;
- Coordenação por resultados com regras padronizadas.

A coordenação busca simplificar o processo da ação de forma autônoma e heterogênia, onde os atores tornam-se independentes e devem coordenar e integrar as atividades individuais para a realização da tarefa (MAGGI, 2005).

A coordenação e a cooperação no trabalho são procedimentos necessários no trabalho e se diferenciam e se complementam, conforme Dejours e Gernet (2011, p. 37):

A cooperação se distingue da coordenação prescrita porque ela se apoia em regras de trabalho que são constituídas por aqueles que trabalham juntos, para subverter a organização prescrita do trabalho. A cooperação é o fruto de uma luta contra a coordenação. Esta luta não visa à destruição da coordenação, mas pretende ajustá-la, a fim de que ela se torne mais compatível com as dificuldades imprevistas que surgem no real do trabalho.

O termo colaboração refere-se à relação entre pessoas que saibam ouvir, compartilhar idéias e trabalhar conjuntamente para que haja uma constante interação entre os membros do grupo. Assim, é possível compreender que a colaboração vai muito além do trabalho de cooperação em que cada integrante do grupo realiza uma parte da tarefa ou um trabalho específico e, ao final, as partes são unidas e o projeto é concluído, sem o estabelecimento de uma relação hierárquica, onde as coisas são impostas (FERREIRA, 2008).

A colaboração também pode ser entendida como uma modalidade de assistência que um determinado trabalhador disponibiliza a outro, para que este possa concluir o seu objetivo. Conforme Gomes *et al* (1999), uma característica desta modalidade de interação é a duração limitada, isto é, uma interação pontual, porém de significativa importância o trabalhador, setor ou gerência que está sendo auxiliado.

Diferentemente da colaboração, a co-atividade é definida numa situação na qual os atores de uma mesma situação de trabalho realizam tarefas aparentemente independentes, ou seja, sem a existência de interação entre eles. Porém, esta interação pode existir, levando-se em consideração o ponto de vista espacial do ambiente de trabalho, através de uma co-presença dos agentes num mesmo ambiente. Embora as tarefas destinadas ao coletivo de trabalho não envolvam a interação entre os trabalhadores, é válido observar que “quando da realização das tarefas, algum tipo de interação pode acabar ocorrendo” (GOMES *et al*, 1999, p.5).

### 3.2.6 A autonomia do gerente

Para Robbins *et al* (2010), os gerentes precisam agir com autonomia, saber persuadir e mobilizar não só os funcionários como superiores, colegas e clientes externos. O gerente deve desenvolver três tarefas durante sua gestão, sendo a de completar projetos inacabados do seu antecessor, ter iniciativa de desenvolver seus próprios projetos e estabelecer estratégias para o futuro.

Já Guinea (2008) aponta a autonomia como um elemento de satisfação da influência ou do poder do gerente devido ao papel significativo que a autonomia exerce na tomada de decisão, dentro da hierarquia da organização, além de “atender às necessidades e emoções do indivíduo, tentando atingir objetivos organizacionais, ou seja, as metas estabelecidas” (GUINEA, 2008, p.25).

Após um estudo realizado por Simonetti *et al* (2010) com 49 empresas operando no Brasil, as quais declararam utilizar equipes de trabalhadores atuando com autonomia em suas operações. Como resultado, verificou-se uma correlação positiva entre o grau de autonomia das equipes de trabalho e resultados associados à sua capacidade superior de aprendizado, maior flexibilidade para responder às mudanças na produção e maior eficiência no fluxo de informações.

Rosenfield (2004) defende a existência de autonomia real e outorgada no trabalho. A autonomia em um sentido ‘real’, remete à criação e à improvisação, como exemplo, pode-se indicar a ocorrência de um fato imprevisto e extraordinário durante um processo produtivo em que o trabalhador toma iniciativa no sentido de contornar o problema e garantir o fluxo e a qualidade da produção. “Em se tratando de uma iniciativa bem-sucedida, a hierarquia integra-a imediatamente à regra, de

maneira a difundir a intervenção e a indicar a todos os trabalhadores como reagir diante de tal imprevisto” (ROSENFELD, 2004, p.4).

A autora defende a existência da autonomia outorgada, como sendo uma autonomia no sentido de instrumento de coordenação das relações de trabalho, visando atingir um objetivo econômico de gestão da empresa, reduzindo a margem de criação e de improvisação para dar lugar a um sistema de gestão normativo.

A autonomia, real ou outorgada, é esta margem de independência em relação ao que foi prescrito, é a iniciativa de decidir e de escolher ou ao menos de influenciar ou intervir sobre o curso da produção. Se, por um lado, constata-se uma tendência à normalização do ato produtivo, por outro, é preciso assinalar que uma certa zona de autonomia está sempre presente (ROSENFELD, 2004, p.5).

Partindo-se do entendimento dos autores supracitados, busca-se identificar a ocorrência de autonomia na atividade de trabalho dos gerentes do hotel em estudo, uma vez que a autonomia no trabalho pode propiciar um melhor desempenho organizacional, com o atingimento de metas estabelecidas, além de promover o sentimento de pertencimento ao ambiente de trabalho no qual o gerente está inserido, contribuindo, assim, para a redução da rotatividade (GUINEA, 2008). Como também, de uma liderança participativa, do trabalho em equipe, mais flexibilidade para responder às mudanças na prestação do serviço hoteleiro, melhor comunicação entre os setores que compõe o hotel, congruência organizacional entre o que é dito e o que é feito, tempo e qualidade de tempo com a família, integrando as atividades da família / negócio e os benefícios econômicos associados com a proteção e segurança da família, conforme atestam Rosenfield (2004) e Simonetti *et al* (2010).

Com efeito, é o entendimento de Rosenfield (2004) e Simonetti *et al* (2010) a cerca da autonomia que norteará a compreensão sobre esta na atividade de trabalho dos gerentes de hotéis presente nesta pesquisa.

### 3.2.7 O medo no trabalho do gerente

Dejours (2006) defende o entendimento do trabalho inserido numa dinâmica de relações entre sofrimento e prazer. O autor afirma que há o sofrimento daqueles que não tem o trabalho ou emprego, mas há também o sofrimento daqueles que trabalham. Há o sofrimento daqueles que enfrentam tarefas de trabalho arriscadas

para a saúde e, em muitos casos, os trabalhadores submetem-se a situações de trabalho agravadas por infrações às leis trabalhistas.

Outros se expõem a riscos como radiações ionizantes, vírus, fungos, produtos químicos, dos que se submetem a horários alternados etc. Exposições que se agravam de forma a provocar não só sofrimento no corpo como também angústia nos que trabalham. E, sobretudo, há o sofrimento daqueles que receiam não satisfazer e não estar à altura das imposições da organização do trabalho e de não conseguir adaptar-se à 'cultura' ou à 'ideologia' da empresa, às exigências do mercado, de não conseguirem relacionar-se satisfatoriamente com os clientes e fornecedores, isto é, os trabalhadores tem medo de serem incompetentes no trabalho, têm medo de errar.

Dejours acrescenta que "o medo está presente em todos os tipos de ocupações profissionais, inclusive nas tarefas repetitivas e nos trabalhos de escritório, onde parece ocupar um papel modesto" (DEJOURS, 1992, p.63). Dessa forma, pode-se compreender que o sofrimento no trabalho dos gerentes está enraizado num sentimento de medo em demonstrar fracassos, fraquezas e incompetência. Assim, os gerentes buscam estratégias coletivas de defesa, ante a injunção do cinismo viril e da servidão voluntária, ou seja, fazer o "trabalho sujo", a enfrentar o grande risco de perder sua identidade ética de gerente, reproduzindo ideologias coletivas, como "É o trabalho, isso é tudo!" e "É um trabalho como qualquer outro" (DEJOURS, 2006, p.88).

Como visto anteriormente, o gerente tem como característica peculiar a ambivalência de poder, ou seja, o gerente tem o papel de contribuir com as políticas e práticas adotadas pela organização, além de ser o protagonista das práticas de gestão e de avaliação individual do trabalho. Nesse contexto, Fisher (2011) afirma que o gerente está sujeito à insegurança e a instabilidade no emprego, promovido pelo exercício destas práticas, que além de servirem com coerção, perturbam as relações de trabalho e, conseqüentemente, promovem a vivência de sofrimento, mobilização de estratégias de defesa e processos de adoecimento no trabalho.

Para Dejours (2006), as estratégias de defesa são mecanismos muitas vezes inconscientes desenvolvidos de forma coletiva e/ou individual para lidar com a possibilidade de vivências de prazer-sofrimento e construídas tacitamente entre todos para a manutenção das regras de conduta do coletivo de trabalho, propiciando suportar o sofrimento no trabalho e proteger o trabalhador do adoecimento.

As estratégias de defesa não enfrentam apenas a angústia endógena, advinda de conflitos intrapsíquicos, mas enfrentam também o sofrimento causado pelo medo, advindo do exterior, do medo de perder o emprego, de perder o posto, de perder sua condição na empresa. “O medo pode gerar uma vivência de ruptura dos contratos psicológicos e das relações de trabalho vigentes e provocam mudanças de natureza afetiva que se faz pela imposição e não mais pelo respeito” (MACIEL; SILVA, 2012, p.27).

Sznelwar e Pereira (2011) destacam que os gerentes têm medo de adoecer, de sentir dores, de não conseguir mais obter o mesmo desempenho no trabalho e que a doença os impeça do crescimento profissional. Os gerentes sentem “medo de mostrar para os outros que já não seria mais confiável [...]. O melhor é não escutar o corpo, é fazer de tudo para manter o mesmo desempenho, mesmo que seja às custas de se sentir e, finalmente, se considera doente” (SZNELWAR; PEREIRA, 2011, p.56).

O reconhecimento de estar doente é considerado como um passo difícil para o gerente, tendo em vista que traz a tona um sentimento de fracasso, seja por não conseguir mais trabalhar com antes, seja pela dificuldade de ter o reconhecimento do problema de saúde, além do sentimento de não ser reconhecido no trabalho. Nesse sentido, o medo do gerente se acentua devido a um duplo não reconhecimento, o que já vivia na empresa, com relação ao seu esforço e dedicação, e o relativo ao adoecimento.

O fator do medo do descrédito da organização perante as possíveis falhas e fracassos dos gerentes, mesmo em relação à carreira e pela perda da saúde é apontado por Maciel e Silva (2012) por como um medo recorrente entre os gerentes, uma vez que este medo repercute no medo de perder o emprego e, assim, os gerentes não poderão sustentar a própria família. À este medo, Sznelwar e Pereira (2011), acrescentam que:

Conviver com o medo da limitação é um dilema agravado pelo sentimento de exclusão. [...]. Uma dor em dose dupla. Doar-se, desgastar-se em busca de reconhecimento e ascensão e, no final, a doença. Culpa, perda e restrição são noções que descrevem o que é de mais comum na vivência deles (SZNELWAR; PEREIRA, 2011, p.56).

Trabalhar com o atendimento ao público, requer do gerente práticas sutis de incentivo aos subordinados de forma a atender os clientes da melhor forma possível,

mantendo a imagem da empresa, mesmo quando o atendimento segue um *script* que eles não concordam e mesmo quando há conflito na comunicação entre clientes e atendentes, os gerentes são pressionados e pressionam os seus subordinados para defender os interesses da empresa, mesmo à custa de perder o respeito de si mesmo. “Isso gera medo, angústia e sofrimento” (SZNELWAR; UCHIDA, 2011, p.123).

Com base na compreensão sobre o medo manifestado no trabalho dos autores supracitados neste subcapítulo, buscar-se-á identificar aspectos de medo entre os gerentes do hotel estudado.

## CAPÍTULO 4 – PERCURSO METODOLÓGICO

*Lapidar, minha procura toda. Trama lapidar.  
Nesse momento agora, de me recriar, de  
me gratificar. Te busco, alma. Eu sei.*

(*Anima*, Milton Nascimento, 1982)

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, no sentido de permitir o alcance dos objetivos estabelecidos e dispostos na introdução. Apresenta-se, aqui, o local em que a pesquisa se desenvolveu, os sujeitos de pesquisa, a amostra e a caracterização da pesquisa quanto: ao tipo, aos objetivos, aos procedimentos de coleta de dados e à abordagem. Por fim, discorre-se sobre o método da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), como sendo o método em que se baseou a pesquisa situada das atividades dos gerentes do hotel em estudo, e os materiais utilizados em cada etapa deste método.

### 4.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos em exploratória, descritiva e explicativa, segundo Gonsalves (2005):

- Pesquisa exploratória, também denominada de pesquisa de base, caracteriza-se pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias que oferecem uma visão panorâmica sobre um determinado fenômeno que é pouco explorado de forma que a partir dela novos estudos sobre o tema podem ser realizados de maneira mais aprofundada. Sendo assim, buscou-se compreender um fenômeno - atividade de trabalho dos gerentes de hotéis - que é um tema pouco explorado pela literatura e, por isso, esta pesquisa possui a característica de exploratória;

- Pesquisa descritiva tem por objetivo apresentar as características de um objeto de estudo com também descobrir a existência de relações entre as variáveis. Nesse caso, buscou-se descobrir as relações existentes entre o trabalho desempenhado pelos gerentes de hotéis e o comprometimento à saúde e segurança do trabalho destes;

- Pesquisa explicativa procura identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e o desenvolvimento de um determinado fenômeno. Nesse sentido, a presente pesquisa caracteriza-se por ser explicativa, uma vez que se propôs a identificar quais os contrantes<sup>1</sup> físicos, cognitivos e organizacionais que poderiam estar comprometendo a saúde e a segurança do trabalho dos gerentes de hotéis.

Esta pesquisa é definida por Gonsalves (2005), segundo os procedimentos de coleta de dados como pesquisa de campo e de estudo de caso.

Pesquisa de campo por exigir que o pesquisador dirija-se ao espaço onde o fenômeno ocorre - ou ocorreu - e reúna um conjunto de informações a serem documentadas, diretamente com a população pesquisada. (GONSALVES, 2005, p. 68). E estudo de caso pelo fato de privilegiar um caso particular, considerando-o suficiente para analisar um fenômeno.

Segundo o entendimento de Yin (2010), o estudo de caso caracteriza-se por ser uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados, ou seja, “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.32). Para Rudio (1986, p.57), o estudo de caso é “uma pesquisa de um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade com o objetivo de realizar uma indagação em profundidade para se examinar o ciclo de sua vida ou algum aspecto particular desta”.

Segundo as fontes de informação, Gonsalves (2005, p.38) define esta pesquisa como bibliográfica e documental da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica remete às contribuições de diferentes autores sobre um determinado assunto, enquanto que a pesquisa documental remete aos materiais que não receberam tratamento analítico, ou seja, dados originais que foram produzidos pelas próprias pessoas que os coletaram e estes dados possuem relação direta com os fatos a serem analisados, exemplos: relatos dos entrevistados, observação de fotografias, análise de gravações.

Com base neste entendimento, partiu-se para investigar a relação existente entre a atividade desempenhada pelos gerentes que compunham o corpo gerencial

---

<sup>1</sup> Termo em português proposto em 1984 pelo ergonomista Mário César Rodríguez Vidal (Dr. Ing.). De origem francesa, *contrainte*, significa restrição, obstáculo, dificuldade, constrangimento ou incômodo que impede o “trabalhador de realizar sua tarefa da melhor maneira para si, respeitando os objetivos e exigências que constituem o aspecto prático do contrato de trabalho” (VIDAL, 2002, p.149).



de uma empresa hoteleira e os aspectos de saúde e segurança deles e o desempenho organizacional. Através da pesquisa bibliográfica, que se desenvolveu por meio da consulta aos materiais já elaborados como livros e artigos científicos (RUDIO, 1986) pertinentes à ergonomia, gestão hoteleira e atividades gerenciais, foi possível clarificar as definições e conceitos que fundamentam o entendimento da problemática aqui suscitada, no sentido de atingir os objetivos da pesquisa propostos inicialmente. Também foram consultados os documentos da empresa (PPRA, PCMSO, ASO)<sup>2</sup> de modo a verificar as políticas e ações da empresa no que se referem à política de saúde e segurança do trabalho.

A forma de coleta e tratamento de dados nesta pesquisa possui abordagem qualitativa, uma vez que a pesquisa qualitativa, segundo Gonsalves (2005, p.69), preocupa-se com a “interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas” e o seu foco é “principalmente, a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar”, de acordo com Minayo *et al* (2010, p.79).

Assim, buscou-se na observação das prescrições das tarefas e na observação da atividade desenvolvida pelos gerentes do hotel em estudo compreender as implicações à saúde e à segurança que o trabalho pode provocar neles e comprometer o desempenho da organização, através da interação com os gerentes a fim de ouvir as opiniões e as representações que eles têm da atividade que realizam.

## **4.2 Local do estudo**

Este estudo se desenvolve em uma empresa do ramo de hotelaria, situada na cidade de Natal, capital do estado Rio Grande do Norte, Brasil. Esta empresa possui porte médio, recebeu denominação de Hotel, conforme Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, expedida pelo Ministério do Turismo, possui categoria Luxo, quatro estrelas e privilegiada localização no Bairro de Ponta Negra, de frente para o mar e próximo ao famoso Morro do Careca, como mostram as figuras 09, 10 e 11.

---

<sup>2</sup> PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e ASO - Atestado de Saúde Ocupacional - documentos exigidos para todas as empresas que admitem empregados pelo regime celetista (CLT- Consolidação das Leis Trabalhistas), através do Ministério do Trabalho e Emprego, no Brasil, são regidos pelas Normas Regulamentadoras nº 9 e nº7, respectivamente, aprovadas pela Lei nº6.514/77 e revogadas pela Portaria nº 3.214/78.

A escolha por este hotel se deu pela aceitabilidade e exeqüibilidade da pesquisa na empresa, conforme a autorização da diretoria administrativa do hotel Elegante<sup>3</sup> através do Termo de Atuação e Confiabilidade (Apêndice A), em detrimento aos demais hotéis de mesmo porte contactados na cidade de Natal, que não autorizaram a realização da pesquisa.

**Figura 09: Mapa do Brasil**



Fonte: <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&ie=UTF-8&tab=w1>, disponível em 26/05/2012 às 1h45

**Figura 10: Mapa da cidade de Natal/RN**



Fonte: <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&ie=UTF-8&tab=w1>, disponível em 26/05/2012 às 00h32

<sup>3</sup> Hotel Elegante: Codinome atribuído a empresa hoteleira em estudo, no sentido de preservar-lhe a identidade real.

**Figura 11: Localização geográfica do Hotel Elegante**



Fonte: <https://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR>, disponível em 26/05/2012 às 21h28

### 4.3 Amostra da pesquisa e a população estudada

A amostra desta pesquisa diz respeito, unicamente ao hotel que autorizou a realização da pesquisa, que será identificado ao longo do texto pelo codinome “Elegante”.

A população do estudo é também conhecida por Gonsalves (2005) como ‘público alvo’, ou seja, o público formado por todos os elementos envolvidos na investigação com características próprias para o estudo. A população desse estudo compreende todos os gerentes do Hotel Elegante, pois todos eles concordaram em participar da pesquisa. São eles: Gerente Geral, Gerente de Reservas, Chefe de Governança, Gerente Comercial, Gerente de Cozinha, Chefe de Recepção, Chefe da Manutenção.

### 4.4 Materiais e métodos de pesquisa

Este tópico apresenta os materiais e os métodos que foram utilizados nesta pesquisa. Antes de se iniciar o estudo de caso, referente à pesquisa de campo na organização hoteleira em questão, procedeu-se, inicialmente a uma pesquisa

bibliográfica sobre o tema da pesquisa, e, em seguida, a uma pesquisa exploratória (ver item 5.1) a respeito do turismo e do sistema de hotelaria da cidade de Natal, no sentido de compreender a característica deste sistema, o mercado, os principais problemas enfrentados, o contexto e o trabalho dos gerentes de hotel.

A pesquisa bibliográfica abordou temas como ergonomia, macroergonomia, turismo, sistema de hotelaria, gestão, gestão hoteleira, gerência, atividades de gerente, atividades de gerentes de hotéis, saúde e segurança do trabalho de gerentes e de gerentes de hotel e desempenho organizacional, procurando delinear um referencial teórico para a pesquisa e reunir o conhecimento científico acumulado sobre o tema central da pesquisa.

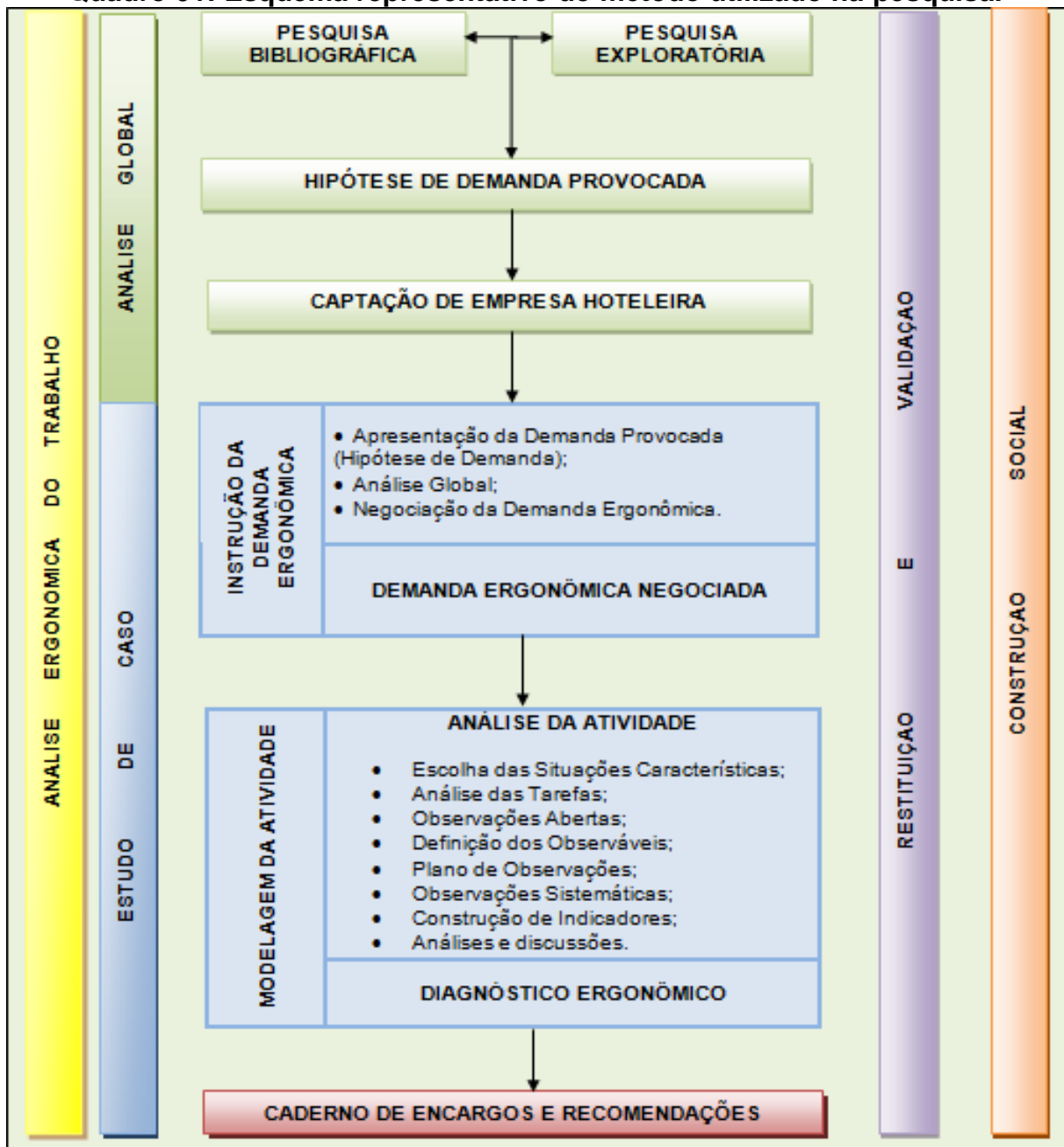
Para compreender a dinâmica do mercado econômico que envolve a atividade de turismo e hospitalidade, foram levantados dados globais do crescimento do setor nos últimos anos a nível mundial, nacional, estadual e local, além de apontar as perspectivas para o crescimento do setor.

A pesquisa bibliográfica transcorreu durante todo o estudo, inclusive para ajudar a análises dos dados coletados e a discussão dos resultados.

Esta etapa também foi importante para definir as premissas que sustentaram a problemática abordada nesta pesquisa.

A pesquisa de campo, na organização hoteleira em questão (estudo de caso), tomou como referência metodológica um dos métodos da Ergonomia, a Análise Ergonômica do Trabalho-AET (WISNER, 1997; GUÉRIN *et al*, 2001; VIDAL, 2003). A AET comporta métodos observacionais e interacionais para a coleta de dados em todas as suas etapas e é facilitada e operacionalizada mediante um importante dispositivo social de ação ergonômica, a construção social (DANIELLOU, 2004). O quadro 01, a seguir, ilustra o processo metodológico aplicado nesta pesquisa.

**Quadro 01: Esquema representativo do método utilizado na pesquisa.**



Fonte: Adaptado de Guérin *et al* (2001); Vidal (2003); Carvalho (2009)

Apresentado o modelo metodológico geral da pesquisa, será discorrido, mais especificamente, o método aplicado no estudo de caso, ou seja, a Análise Ergonômica do Trabalho - AET.

#### 4.4.1 Análise Ergonômica do Trabalho: um método da Ergonomia

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) é um método ordenado e sistemático, que se propõe a compreender o trabalho humano, tomando-se como foco primordial de observação da atividade de trabalho, com o objetivo de, a partir de um diagnóstico operante da atividade, promover mudanças positivas nas situações de trabalho, garantindo o equilíbrio entre a eficácia do sistema produtivo e a saúde, o conforto e a segurança dos trabalhadores.

O método da AET, segundo WISNER (1987, p.145) e VIDAL (2003, p.118), consiste de um conjunto de ações interacionais e observacionais que ajudam a compreender as situações de trabalho. Este método é definido por Vidal (2003, p.31), como sendo “é um conjunto estruturado de análises intercomplementares dos determinantes da atividade de trabalho dos indivíduos numa organização”.

No Brasil, a Análise Ergonômica do Trabalho é regulamentada pela Norma Regulamentadora nº17 (NR-17 - Ergonomia) e orientada quanto à aplicação pelo Manual de Aplicação da NR-17 do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2011).

Antes mesmo de se apresentar as etapas da AET, propriamente dita, será, inicialmente, tratado os métodos observacionais e interacionais desenvolvidos ao longo da AET e dos respectivos materiais/ferramentas aplicadas. Na continuidade, serão apresentadas as etapas desenvolvidas da AET e o processo de construção social como processo participativo da realização da AET.

##### 4.4.1.1 Métodos Observacionais e Interacionais

###### a) Métodos Observacionais

No método da Análise Ergonômica do Trabalho, os métodos observacionais são utilizados por razões táticas e estratégicas, segundo Vidal (2003, p. 118).

Do ponto de vista tático estes métodos propiciam registros e dados que terão grande utilidade para alguns dos métodos interacionais. Do ponto de vista estratégico o emprego de métodos observacionais permite uma familiarização da equipe de Ergonomia com a situação de trabalho e seus agentes (VIDAL, 2003, p. 118).

De acordo com Vidal (2003, p.118), os métodos observacionais podem ser divididos em três grupos: mapeamentos abertos, levantamento orientado e as análises macroergonômicas.

Nesta pesquisa, foram utilizados os mapeamentos abertos e análises macroergonômicas. O mapeamento aberto consistiu nos estudos preliminares que foram realizados através da pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, no sentido de permitir uma visão global das demandas ergonômicas indicando não só uma possível intervenção ergonômica como também sendo útil em diversas aplicações gerenciais.

O método observacional aplicado para o levantamento inicial de dados do estudo de caso consistiu da presença do pesquisador no local de trabalho do gerente, observando as situações de trabalho, com o propósito de observar e registrar de forma sistemática a atividade de trabalho realizada por eles, utilizando como material de coleta dos dados o Protocolo de Observação do Tempo e da Atividade de Trabalho do Gerente (Apêndice B) e equipamentos de filmagens e de fotografias para registrar aspectos observáveis das situações de trabalho, que possibilitaram a obtenção de resultados, as análises da atividade de trabalho e conduziram a elaboração de um diagnóstico acerca do trabalho realizado pelos gerentes, considerando os impactos à saúde ocupacional e ao desempenho organizacional.

#### b) Métodos Interacionais

Embora fundamentais, os métodos observacionais não foram suficientes para dar conta do desvendamento da realidade de trabalho, por isso, que os métodos interacionais foram utilizados nesta pesquisa, de forma a complementar os métodos observacionais.

Para a etnometodologia, a realidade social é uma construção constante dos atores envolvidos em determinada situação. A interação entre os atores produz e reproduz valores culturais, que contribui para a reestruturação desses valores. Assim, a interação modifica a ordem social e tem por função a construção do sentido (COULON, 1995, p. 32).

Os métodos interacionais são métodos de coleta, análise e tratamento de enunciados discursivos existentes na organização. Eles não ocorrem de maneira

fortuita, mas fundamentados e discutidos como prática da AET. Conforme Vidal (2003, p. 116), os instrumentos mais frequentemente utilizados na Ergonomia como métodos interacionais são as entrevistas estruturadas, os roteiros dinâmicos, a técnica de incidente crítico, a análise coletiva e a conversa-ação.

Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas estruturadas, através dos instrumentos Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C), o Levantamento Organizacional do Hotel (Apêndice D), e roteiros dinâmicos através dos instrumentos de Roteiro Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndices E), o Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional (Apêndice F) e o Protocolo de Tempo e Atividades Diárias (Anexo A).

#### 4.4.1.2 Etapas da Análise Ergonômica do Trabalho - AET

Conforme mencionado anteriormente, a AET foi tomada como base para a compreensão e transformação da atividade dos gerentes do hotel do estudo de caso. As etapas da AET são apresentadas a seguir:

##### a) Instrução da demanda

A instrução da demanda diz respeito à etapa da AET que permitiu clarificar os fatores que motivaram o estudo ergonômico, sendo manifestada por um contrato (APÊNDICE A) que vinculou o ergonomista à organização. Esta etapa incluiu a demanda inicial (provocada), a análise global e a demanda ergonômica negociada.

**Demanda inicial (provocada):** refere-se à solicitação feita por parte da área gerencial ou por algum dirigente da empresa acerca de um problema de produção, de saúde e segurança no trabalho, de desempenho de um produto, serviço ou de desempenho organizacional. Neste caso, denomina-se esta demanda de demanda gerencial. Quando a empresa não faz esta solicitação, mas alguém de fora a faz ou apresenta, tal como uma instituição de pesquisa ou de consultoria, denomina-se de demanda provocada (CARVALHO; SALDANHA, 2001). Os primeiros contatos com a administração da presente empresa foram por via telefone e *emails*, para, só então, pessoalmente e *in loco*. A demanda ergonômica que foi apresentada à empresa hoteleira na primeira abordagem junto à direção geral, caracterizou-se como uma demanda provocada. Nesta ocasião apresentou-se uma proposta de tema de



pesquisa – demanda ergonômica inicial (provocada) -, baseada nas hipóteses de demandas oriundas da pesquisa bibliográfica, da pesquisa exploratória e da discussão da mestranda com seu orientador, cuja formulação foi a seguinte: “a influência da atividade realizada pelos gerentes dos hotéis na cidade de Natal para a sua Saúde e Segurança no Trabalho”.

**Análise global:** após a captação de uma empresa hoteleira e após o recebimento do aceite desta empresa permitindo a realização da pesquisa, foram levantados os dados globais da organização, no que se referem à estrutura organizacional como organograma, serviços oferecidos, empresas concorrentes, tipo de clientela, quantidade de empregados, funções e setores de trabalho, divisão dos departamentos, hierarquia, formas de seleção e recrutamento, tecnologias empregadas, etc.

Esta etapa foi realizada com base na análise documental, observacional e ação conversacional com os gerentes do hotel. Assim, foi possível o fornecimento de informações que contribuíram para clarificar a demanda inicial e provocada, permitindo a obtenção dos seguintes dados fundamentais: localização geográfica da empresa, tipos de serviços oferecidos aos clientes, quantidade de Unidades Habitacionais, quantidade geral de funcionários e gerentes na empresa, organograma, horários de trabalho, principais empresas concorrentes etc. Além desta análise, também foi realizada uma pesquisa de clima organizacional no mês de julho de 2012, com a participação de todos os trabalhadores da empresa hoteleira em estudo no sentido de compreender o nível de satisfação deles com a organização diante da forma como são gerenciados.

A análise global consistiu no levantamento de dados globais da organização hoteleira em questão, que envolveu características como: organograma, produtos e/ou serviços oferecidos, empresas concorrentes, tipo de clientela, quantidade de empregados, funções e setores de trabalho, divisão dos departamentos, hierarquia, formas de seleção e recrutamento, tecnologias empregadas, etc.

**Demanda ergonômica negociada:** é a demanda ergonômica resultante do processo de instrução da demanda. Consiste na definição clara do problema de produção e/ou de saúde da organização em questão, que deverá ser analisado dentro do escopo da Ergonomia em consequência de uma negociação com os diversos atores envolvidos. Diz respeito à evidenciação dos reais problemas das gerências do hotel, que demandam esta pesquisa na proposição de uma

transformação positiva tanto em termos de saúde e segurança do trabalho como em termos de desempenho organizacional. A demanda ergonômica inicial foi se clarificando no sentido de se analisar apenas as atividades dos funcionários do hotel que exercem funções gerenciais, de chefias e de supervisão e a relação que se tem com o desempenho organizacional e a saúde ocupacional deles próprios. Ou seja, foi realizado um ajuste na demanda inicial no sentido de focalizar a análise nas atividades dos 06 (seis) gerentes do hotel em questão, os quais formam o corpo gerencial da empresa, distribuído nas seguintes gerências: geral, vendas, recepção, governança, manutenção e cozinha. A demanda ergonômica negociada foi a seguinte: “a atividade de trabalho dos gerentes do hotel Elegante em relação a saúde ocupacional e ao desempenho organizacional”. Esta demanda foi formalizada mediante um Termo de Atuação e Confiabilidade (Apêndice A), celebrado entre o Grupo de Pesquisa e Extensão em Ergonomia-GREPE da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e a empresa em estudo, em que foram estabelecidas regras de conduta e de relacionamento entre a equipe de pesquisa e o preposto da empresa.

#### b) A Modelagem da Atividade

A modelagem da atividade se refere ao processo de análise da atividade até se formular o diagnóstico ergonômico da atividade dos gerentes. Antes mesmo das observações da atividade, foram levantadas e analisadas as tarefas, que serviriam para a modelagem da atividade. Em seguida, realizaram-se observações abertas da atividade dos gerentes, que possibilitaram o entendimento inicial, especulativo, da atividade dos gerentes e a elaboração de um Plano de Observações, que contemplava a definição de situações características a analisar, a definição dos observáveis que seriam coletados, durante as observações sistemáticas da atividade, os momentos das observações e os instrumentos de coleta de dados. Este plano de observações seguiu a dinâmica das estações turísticas do município Natal-RN e as mudanças de ocupação hoteleira da empresa pesquisada. Em função deste plano, elaboraram-se de protocolos de observação (APÊNDICES B) e interacionais (APÊNDICES C, D, E, F e os ANEXOS A, B e C), além de filmagens e registros fotográficos da atividade dos gerentes. O tratamento dos dados coletados, juntamente com os indicadores gerados e as análises, tornou conhecida a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real dos gerentes do hotel, as

variabilidades presentes nas atividades, os fatores de carga de trabalho decorrentes e os sistemas de regulação levado a cabo pelos gerentes. Assim, foi possível conhecer os determinantes da atividade dos gerentes que comprometiam a qualidade e a produtividade da atividade gerencial e a saúde dos gerentes, resultando na formulação do diagnóstico ergonômico da atividade dos gerentes. Refere-se a um conjunto de afirmações e conclusões acerca da atividade dos gerentes de hotelaria e às causas intervenientes e determinantes da atividade que comprometem a qualidade dos seus serviços e sua saúde. O diagnóstico ergonômico subsidiará a elaboração do caderno de encargos.

#### c) Caderno de Encargos e Recomendações

O caderno de encargos e recomendações é o documento que reunirá o conjunto de ações que deverão ser realizadas para melhorar a atividade dos gerentes e, com isso, a qualidade dos seus serviços e da saúde ocupacional.

O ponto de partida no itinerário da Análise Ergonômica do Trabalho foi a formulação das premissas que norteiam a problemática suscitada nesta pesquisa e através da pesquisa exploratória e bibliográfica sobre o assunto ora abordado. Em seguida, foram formulados os possíveis problemas relacionados à Saúde e Segurança no Trabalho dos gerentes de hotéis e a eficácia e eficiência organizacional. Esta etapa chamada de demanda gerencial, geralmente, “é transmitida por um agente da organização que trata o problema” (VIDAL, 2003, p.33). Porém, nesta pesquisa acadêmica, a demanda que impulsiona este estudo foi proposta à direção da empresa que permitiu a exeqüibilidade deste estudo, assim a demanda provocada tornou-se negociada após a autorização por escrito da direção da empresa através do Termo de Atuação e Confiabilidade (Apêndice A).

#### 4.4.1.3 Restituição e Validação

Os momentos de restituição dos achados de pesquisa e de proposições para a validação por parte dos sujeitos da pesquisa ocorrem ao longo de toda a AET. Estes momentos, alguns surgidos no “calor” da pesquisa de campo e outros mais sistematizados (sessões planejadas), consistem em restituir os resultados preliminares obtidos com a pesquisa de campo aos observados envolvidos de forma

a obter deles a validação destes dados.

Os processos de restituição dos dados coletados e/ou das propostas de melhoria aconteceram durante todas as etapas da AET realizada neste hotel. Houveram 12 (doze) sessões de restituição e validação ao longo da AET, que aconteceram do seguinte modo:

**Quadro 02: Quadro resumo das etapas da AET no hotel Elegante**

ETAPA DA AET	SESSÃO	DATA	LOCAL	PARTICIPANTES	PROPÓSITO	RESULTADO
Instrução da Demanda	Reunião de restituição e validação dos resultados com de fotos.	20/07/2011	Hotel Elegante	Gerente Comercial e Gerente Geral e mestranda.	Restituição e validação dos resultados do estudo sobre o setor de governança.	Os dados coletados foram validados: o setor estava sem gerente de governança e o hotel possuía apenas quatro camareiras.
	Reunião restituição e validação dos dados observados no dia 31/12/2011 (Preparação da festa de <i>Reveillon</i> do hotel) com apresentação de gráficos.	11/01/2012	Hotel Elegante	Gerente Geral e mestranda.	Restituição e validação dos dados observados no dia 31/12/2011 (Preparação da festa de <i>Reveillon</i> do hotel).	O Gerente Geral validou os dados, mostrando-se surpreso com quantidade de trabalho que realizou neste dia.
	Reunião de restituição e validação dos resultados da pesquisa de clima organizacional com apresentação de slides em <i>PowerPoint</i> .	26/07/2012	Hotel Elegante	Gerente Geral e mestranda.	Restituição e validação dos resultados da pesquisa de clima organizacional	O alto nível de satisfação no trabalho apontado pelos empregados foi justificado pelo Gerente Geral pelo período de atual de novas contratações de pessoal na empresa.
Modelagem da Atividade	Reunião de restituição e validação da atividade do G3 observada no dia 14/01/2012 com apresentação de gráficos.	21/01/2012	Hotel Elegante	Gerente Geral e mestranda.	Restituição e validação da atividade do G3 observada no dia 14/01/2012	As demandas ambivalentes no trabalho dos gerentes durante a alta ocupação do hotel foram validadas.
	Reunião de restituição e validação dos dados observados do G2.	25/04/2012	Hotel Elegante	Gerente da Recepção e mestranda.	Restituição e validação dos dados observados do G2	As demandas ambivalentes do G2 foram validadas.
	Exposição oral através de slides em <i>powerpoint</i> dos resultados preliminares (Pré-Diagnóstico Ergonômico).	01/06/2012	Hotel Elegante	Dono do hotel Elegante, diretoria, sócios, todos os gerentes.e a mestranda.	Restituição e validação dos resultados preliminares (Pré-Diagnóstico Ergonômico).	Incluir o estudo de clima organizacional na pesquisa de campo.
	Reunião de restituição e validação dos resultados preliminares (Pré-Diagnóstico) ao GREPE - Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia.	10/07/2012	GREPE	Todos os alunos e professores do GREPE.	Restituição e validação dos resultados preliminares (Pré-Diagnóstico) ao GREPE - Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia.	Incluir a avaliação da carga mental de trabalho nos trabalhos de campo.

(Continuação do quadro 02)

ETAPA DA AET	SESSÃO	DATA	LOCAL	PARTICIPANTES	PROPÓSITO	RESULTADO
Modelagem da Atividade	Defesa do Projeto de Qualificação de Mestrado.	29/08/2012	UFRN	Mestranda, professor orientador e banca examinadora.	Defesa do Projeto de Qualificação de Mestrado.	Projeto aprovado no exame de qualificação.
	Reunião de restituição e validação dos dados sobre dores músculos esqueléticos com exposição oral através de slides em <i>PowerPoint</i> .	24/09/2012	Hotel Elegante	Chefe do setor de Recursos Humanos, Gerente Geral e mestranda.	Restituição e validação dos dados sobre dores músculos esqueléticos.	Comparar os dados de dores músculos esqueléticos com os dados coletados sobre trabalho e sono.
	Exposição oral através de slides em <i>powerpoint</i> dos resultados finais (Diagnóstico Ergonômico) da pesquisa à empresa hoteleira.	06/04/2013	Hotel Elegante	Mestranda, professor orientador, alunos da iniciação científica e gerente geral.	Restituição e validação dos resultados finais (Diagnóstico Ergonômico) à empresa hoteleira.	O Diagnóstico Ergonômico e as recomendações foram validadas pelo gerente geral do hotel Elegante.
Caderno de Encargos e Recomendações	Apresentação de Seminário dos resultados finais da AET durante a reunião de planejamento do GREPE.	21/12/2012	GREPE	Todos os alunos e professores do GREPE.	Restituição e validação dos resultados finais da AET durante a reunião de planejamento do GREPE.	Agrupar as recomendações ergonômicas por categorias de análise.
	Defesa da Dissertação de Mestrado.	26/04/2013	UFRN	Mestranda, professor orientador e banca examinadora.	Defesa da Dissertação de Mestrado.	Dissertação aprovada pela banca examinadora.

Fonte: pesquisa de campo de abril de 2011 a abril de 2013.

Os resultados preliminares obtidos com as primeiras observações da atividade *in loco* foram sendo restituídos aos observados para que esses resultados pudessem ser validados com os resultados preliminares e a própria atividade de trabalho exercida por eles. Assim, foi possível obter dados de forma satisfatória e realizar os ajustes necessários nos próprios instrumentos elaborados e, em seguida, realizar uma melhor análise da atividade conforme preconiza Vidal (2003, p.41).

#### 4.4.1.4 Construção social

A construção social da pesquisa se deu durante a pesquisa exploratória, contactando pessoas nas instituições ligadas ao turismo, à hotelaria e ao banco de dados e, especialmente, durante o desenvolvimento do estudo de caso. Iremos aqui tratar da construção social relativa à AET desenvolvida no hotel em questão, dada a sua complexidade e importância para esta pesquisa.

Para desenvolver a AET como método de pesquisa, é preciso desenvolver gradualmente a construção social (DANIELLOU, 2004, p. 83) da pesquisa, que consiste num processo de envolvimento da população de estudo e outros colaboradores na pesquisa no sentido de fornecer informações, propor melhorias e validar os achados científicos e as proposições de melhorias das situações de trabalho.

Toda a AET foi conduzida através de um processo de construção social, que diz respeito a uma estrutura de ação participativa, técnica e gerencial constituída desde a etapa de instrução/construção da demanda. A Construção Social é um dispositivo social aglutinador das pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, em uma determinada situação de trabalho, que vão fazer parte do levantamento das informações levada a cabo pelo pesquisador e/ou dos processos de restituições e validações destas informações, de modo a permitir o conhecimento sobre a atividade analisada e a implementação das melhorias recomendadas (VIDAL, 2003).

#### **a) Grupo de Ação Ergonômica (GAE)**

No caso desta pesquisa, que se desenvolveu a partir de uma demanda provocada (CARVALHO; SALDANHA, 2001), a construção social iniciou-se através do interesse da mestrandia em desenvolver um estudo de caso em um hotel na

cidade de Natal - RN, a fim de compreender a atividade dos gerentes de hotéis, relacionando aos possíveis impactos à Saúde e Segurança do Trabalho e ao desempenho organizacional, com a participação de um professor-orientador, pesquisador e ergonomista na área de Engenharia de Produção e com participação dos alunos de Iniciação Científica da graduação em Engenharia de Produção e com profissionais do ramo de hotelaria e de administração.

A rede de contatos com os profissionais de hotelaria natalense contribuiu para captar a empresa hoteleira que possibilitou o desenvolvimento do estudo de caso e, em seguida, buscou-se contactar a alta gerência do hotel em questão para a proposição desta pesquisa e buscar aceitabilidade e exequibilidade necessárias para desenvolvê-la.

Sendo, o Grupo de Ação Ergonômica constituído pelas pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de toda a ação ergonômica na empresa, podendo se dividir em Equipe Externa e Equipe Interna à empresa (VIDAL, 2003). A Equipe Externa é formada pela mestrandia em Engenharia de Produção, alunos de Iniciação Científica e membros colaboradores do projeto Executivos Hoteleiros. Já a Equipe Interna constitui-se do Gerente Geral e do Chefe do Setor Pessoal, em virtude da contribuição deles para o estabelecimento do contato com todos os gerentes do hotel e para o agendamento dos trabalhos de campo no hotel, seja nas observações livres ou sistemáticas, seja na realização das ações conversacionais, entrevistas estruturadas ou nas sessões individuais ou coletivas de restituição e validação dos dados coletados.

## **b) Grupo de Suporte (GS)**

O Grupo de Suporte é constituído por pessoa (s) que tem poder decisório na organização e, por essa forma, atua (m) de forma concomitante ao GAE, uma vez que este precisa se reportar ao GS durante toda a ação da AET (SALDANHA, 2004).

Nesta pesquisa, inicialmente, o Grupo de Suporte Interno constituiu-se pela Gerente Comercial e o Grupo de Suporte Externo constituiu-se pelo professor orientador e coordenador do GREPE. Após a substituição de todos os gerentes do hotel, ocorrida em outubro de 2011, o Grupo de Suporte Interno à empresa passou a ser constituído pelo Gerente Geral.



### **c) Grupo de Acompanhamento (GA)**

Segundo Vidal (2003), o grupo intitulado como Grupo de Acompanhamento é composto por pessoas que têm autoridade técnica para tomar decisões durante a ação ergonômica. Nesse sentido, o GA constituiu-se pelo professor orientador desta pesquisa e coordenador do GREPE/UFRN por possuir a autoridade técnica para tomar decisões teórico/metodológicas.

### **d) Grupos de Foco (GF)**

De acordo com Vidal (2003) e Saldanha (2004), na Análise Ergonômica do Trabalho, os Grupos de Foco da Construção Social são compostos por pessoas que integram os diversos locais e/ou atores onde análise de ergonomia perpassa com o levantamento, restituição e validação dos dados, em busca da compreensão existente entre a atividade de trabalho e a relação da saúde e segurança no trabalho e o desempenho organizacional.

Sendo assim, esta ação ergonômica foi composta por 06 (seis) grupos de foco, que compreendem os gerentes do hotel, uma vez que eles atuaram de forma direta e em momentos distintos para a realização desta ação. São eles:

**GF1:** Gerente de Governança- G1;

**GF4:** Gerente Comercial - G4;

**GF2:** Gerente de Recepção - G2;

**GF5:** Gerente de Manutenção - G5;

**GF3:** Gerente Geral - G3;

**GF6:** Gerente de Cozinha - G6.

### **e) Grupo de Especialistas (GE)**

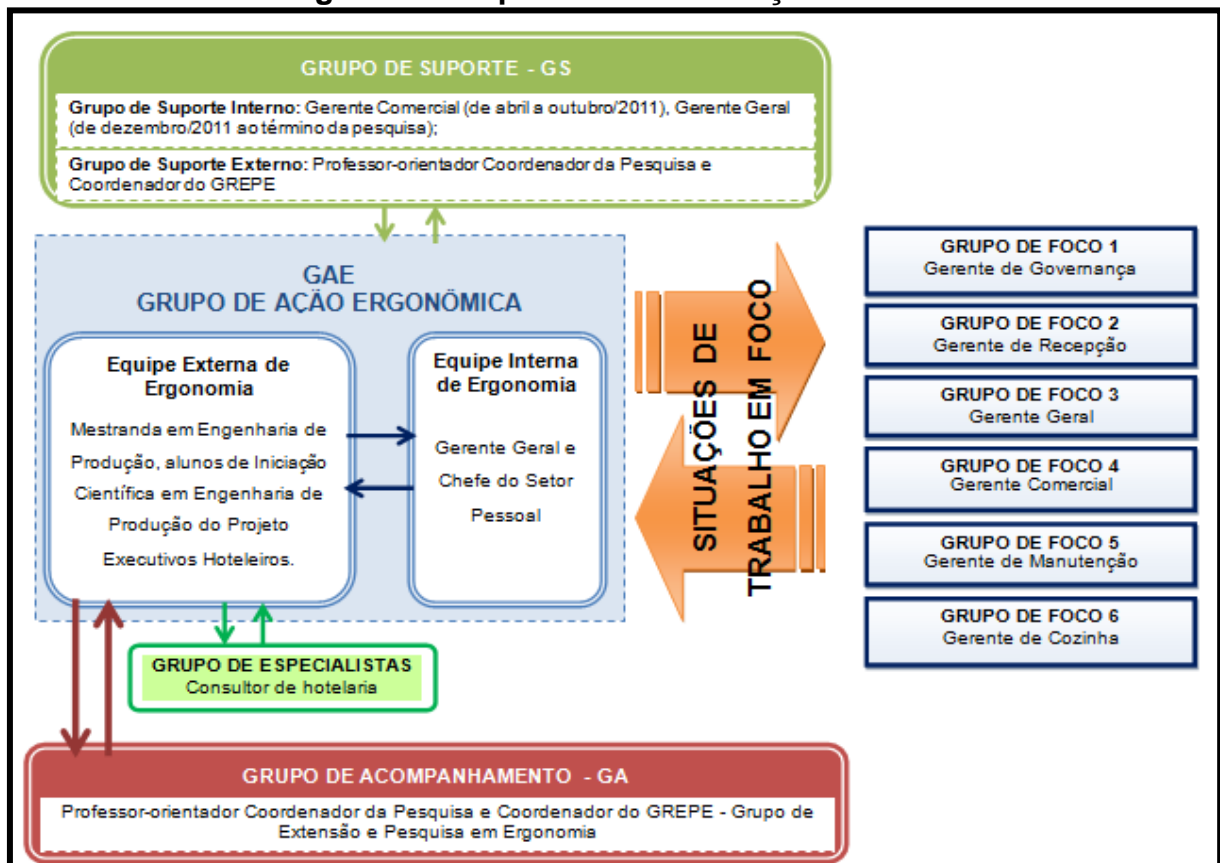
O Grupo de Especialistas é formado por pessoas que possuem um conhecimento específico numa determinada área que o GAE não possui domínio de conhecimento e, por esta razão, o GAE se recorre ao GE para esclarecer questionamentos ou mesmo tratar de assuntos específicos durante o desenvolvimento da ação de ergonomia.

Conforme Saldanha (2004, p.121), “as ajudas especializadas podem ser internas ou externas à organização, e podem, com o passar do tempo e das circunstâncias, integrar a equipe de ação ergonômica”, sendo assim, planejou-se a ajuda especializada de um consultor em hotelaria, para integrar o grupo de



setor de trabalho diferente em relações às demais gerências do próprio hotel. Tem-se, ainda que, membros de um grupo estão presentes em outros grupos ao mesmo tempo, em consequência desta mesma multifuncionalidade inerente à construção social.

**Figura 12: Esquema da Construção Social**



Fonte: Adaptado de Vidal (2003, p.70)

#### 4.5 Cronologia da Pesquisa

Esta pesquisa iniciou-se em março de 2011 com a pesquisa bibliográfica, que consistia em revisão de literatura, levantamento de pesquisas e estudos sobre o tema e levantamentos de dados globais.

O primeiro contato com a empresa hoteleira em estudo se deu em abril de 2011 em consequência da indicação de um colega de profissão, turismólogo, com experiência de trabalho em hotéis da cidade, o qual mantém contato com uma das gerentes deste hotel e, dessa forma, serviu como elo entre a pesquisadora desta Dissertação e a gerente geral do hotel, objeto do estudo ora proposto.

Neste momento, foi apresentada em reunião presencial com a gerente geral do hotel contactado a demanda ergonômica provocada que impulsiona a presente pesquisa, sendo esta a de analisar a atividade dos gerentes de um hotel na cidade de Natal/RN e com a permissão dela, esta pesquisa obteve a exequibilidade necessária para que ela fosse desenvolvida e, assim, possibilitando o início dos estudos preliminares no hotel.

A partir desse momento, com autorização da direção administrativa deste hotel, foi iniciado o processo de Construção Social com a empresa hoteleira em maio de 2011 que proporcionou a realização de um estudo sobre a relação existente entre os relatos de desconforto físico e queixas de dor apresentados pelos trabalhadores e sobre a ocorrência de acidentes do trabalho. Este estudo ocorreu para atender às exigências de uma das disciplinas obrigatórias do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte denominada de Métodos Estatísticos. O estudo resultou, posteriormente, na redação de um artigo científico de abordagem experimental qualitativo e descritivo, conforme Bussab e Morettin (2002). Neste mesmo mês, iniciou-se a instrução da demanda que se estendeu até agosto de 2011 com o levantamento de dados globais da atividade hoteleira, sobre a empresa em estudo e sobre o perfil geral dos gerentes que compõem este hotel.

No final do mês agosto de 2011, houve uma considerável mudança no corpo gerencial do hotel, de forma que, todos os gerentes foram substituídos e a instrução da demanda foi reiniciada com os gerentes recém-contratados, a fim de que pudessemos dar continuidade ao estudo que já estava se desenvolvendo na empresa. Assim, a demanda ergonômica foi novamente provocada, ou seja, apresentada ao gerente geral do hotel, que em reunião com a diretoria da empresa, aceitou o desenvolvimento do estudo mediante uma formalização dele através de um Termo de Atuação e Confiabilidade celebrado entre o Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia - GREPE (Apêndice A) e o hotel em questão.

Após a celebração do Termo de Atuação e Confiabilidade, a demanda ergonômica, ora provocada, foi aceita pela empresa, tornando-se exequível. Dessa forma, a demanda ergonômica provocada passou, a partir deste momento, a ser intitulada de demanda ergonômica negociada.

Em dezembro de 2011, iniciaram-se as observações da atividade de trabalho dos gerentes pela pesquisadora, que obteve a liberação de acesso apenas

à gerência geral, nesse momento, devido aos intensos trabalhos das demais gerências em reestruturar o próprio setor e, ainda, em lidar com as demandas de alta ocupação características do período de férias escolares e festas de final de ano. Estas observações permaneceram durante toda a chamada alta temporada para o turismo na cidade de Natal, que compreenderam os meses de dezembro/2011, janeiro e fevereiro/2012. Nesse período, foram realizadas as primeiras observações da atividade dos gerentes dos setores de governança, recepção, manutenção e vendas. Em seguida, as observações da atividade continuaram durante o início da baixa estação, que, tradicionalmente, em Natal, se inicia no mês de março e segue até o mês de junho. Porém, no Hotel Elegante, os meses de março e abril foram marcados por alta ocupação hoteleira. Fato que promoveu a realização da observação da atividade dos gerentes em situações de baixa estação do turismo na cidade, e ao mesmo tempo, alta ocupação neste hotel.

Já no mês de maio de 2012, foi um período marcado pela baixa estação do turismo e baixa taxa de ocupação no hotel, e dessa forma, foi possível a realização da observação da atividade dos gerentes em situações de trabalho caracterizadas por menor fluxo no desempenho de tarefas e maior realização de planejamento e trabalhos internos no setor para a preparação de estratégias das próximas temporadas de alta ocupação.

O processo de instrução da demanda ergonômica na empresa (demanda provocada, captação de empresa hoteleira, demanda negociada e análise global do estudo de caso) e o processo de modelagem da atividade (análise da tarefa e da atividade, restituição e validação de dados, resultados, diagnóstico e caderno de encargos e recomendações) são apresentados no quadro 04 com a descrição de dos acontecimentos de forma cronológica, destacando as etapas que correspondem cada ação de ergonomia.

**Quadro 04: Cronologia resumida da metodologia**

<b>AÇÕES</b>	<b>DATA</b>	<b>ETAPA</b>
Início das pesquisas sobre ergonomia, gerentes e hotelaria em livros, artigos científicos, teses e dissertações.	10/03/2011	Pesquisa bibliográfica e exploratória
Definidas as hipóteses para a demanda provocada em sessão de orientação com o professor orientador e coordenador desta pesquisa de dissertação.	11/04/2011	Hipótese de demanda provocada
Realizado contato com um colega de profissão em comum com a gerente comercial de um hotel em Natal/RN, a qual possibilitou contato direto com a Gerência Geral, permitindo a exequibilidade do estudo.	19/04/2011	Captação de empresa hoteleira
Iniciado estudo sobre a atividade desempenhada pelas camareiras de forma quantitativa para atender a disciplina de Métodos Estatísticos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRN.	10/05/2011	
Realizado estudo preliminar para levantar dados globais internos e externos da organização.	16/06/2011	Análise Global
Concluído estudo experimental de Métodos Estatísticos com a equipe que compõe o setor de governança.	11/07/2011	
Apresentação dos resultados do estudo com o setor de governança para a gerência do hotel.	20/07/2011	Restituição e validação
Mudança organizacional no hotel, onde todo o corpo gerencial foi substituído.	25/09/2011	Reinício da Captação de empresa hoteleira
Envio de e-mails para a nova gerência do hotel sem obter resposta.	10/10/2011	
Estabelecimento de contato com a nova equipe de gerentes do hotel.	19/10/2011	
Reestabelecimento da exequibilidade do estudo no hotel através de Termo de Atuação e Confiabilidade celebrado entre o GREPE e hotel em questão para efeito de pesquisa de campo e desenvolvimento do estudo.	20/11/2011	Demanda Negociada
Realizado 1ª ação conversacional com o Gerente Geral (GG), seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional.	05/12/2011	Análise Global (Estudo de Caso)
Realizado 1ª observação livre da atividade do Gerente Geral (GG) durante a preparação da festa de Reveillon do hotel no dia 31/12/2011.	31/12/2011	Análise Focal
Realizada apresentação para o Gerente Geral dos dados observados no dia 31/12/2011 (Preparação da festa de Reveillon do hotel).	11/01/2012	Restituição e validação da Análise Global
Realização de entrevista preliminar com o Gerente Geral, seguindo o Levantamento Organizacional do Hotel (Apêndice D) e o Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	11/01/2012	Análise Global (Estudo de Caso)
Realizado 2ª observação livre da atividade do Gerente Geral.	14/01/2012	Análise Focal
Realizado a 1ª Restituição e Validação dos dados observados no dia 14/01/2012 com o Gerente Geral.	21/01/2012	Validação e restituição da (Análise Focal)
Realizado 3ª observação livre da atividade do Gerente Geral.	21/01/2012	Análise Focal
Realizado 1ª observação livre da atividade de trabalho do Gerente de Governança.	21/01/2012	Análise Global

(Continuação do quadro 04)

AÇÕES	DATA	ETAPA
Realizado 1ª Ação Conversacional com o Gerente de Governança, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndice E).	21/01/2012	Análise Global (Estudo de Caso)
Realizado Entrevista Preliminar com o Gerente Comercial do hotel, seguindo o Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	21/01/2012	Análise da Tarefa
Realizado 1º observação livre da atividade do Gerente da Recepção.	02/03/2012	Análise Focal
Realizado Entrevista Preliminar como a Gestora de RH, utilizando o Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	02/03/2012	Análise da Tarefa
Realizado Entrevista Preliminar como a Gestora do Setor Financeiro, com a utilização do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	02/03/2012	
Realizado Entrevista Preliminar como o Gerente de Governança, através do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	02/03/2012	
Realizado Entrevista Preliminar como a Gerente de Manutenção, utilizando o Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	02/03/2012	
Realizado 1º observação livre da atividade do Gerente de Manutenção.	02/03/2012	Análise Focal
Realizado 1ª Ação Conversacional com o Gerente de Recepção, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndice E).	03/03/2012	Análise da Tarefa
Realizado 1ª Ação Conversacional com o Gerente Geral, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndice E).	03/03/2012	
Realizado 1ª Ação Conversacional com o Gerente Comercial, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndice E).	03/03/2012	
Realizado Entrevista Preliminar como o Gerente de Cozinha, com a utilização do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	03/03/2012	
Realizado 1ª observação livre da atividade de trabalho do Gerente de Governança.	23/03/2012	Análise Focal
Realizado 2ª Ação Conversacional com o Gerente Comercial.	23/03/2012	
Realizado 1º observação livre da atividade do Gerente de Manutenção.	23/03/2012	
Realizado 1º observação livre da atividade do Gerente da Recepção.	07/04/2012	Análise Focal
Realizado 1ª Restituição e Validação dos dados observados para Gerente da Recepção.	25/04/2012	
Realizado 2º observação livre da atividade do Gerente da Recepção.	25/04/2012	Análise Focal
Realizado 3ª Ação Conversacional com o Gerente Comercial, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional.	26/04/2012	Análise da Tarefa
Realizado Entrevista Preliminar com a Supervisora de Andar, utilizando Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	05/05/2012	

(Continuação do quadro 04)

<b>AÇÕES</b>	<b>DATA</b>	<b>ETAPA</b>
Realizado 2ª Ação Conversacional com o Gerente da Recepção, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional.	05/05/2012	Análise da Tarefa
Realizado Entrevista Preliminar com a Supervisora de Andar, utilizando Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	05/05/2012	Análise da Tarefa
Realizado 2ª Ação Conversacional com o Gerente da Recepção, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndice E).	05/05/2012	
Realizado 1ª Ação Conversacional com o Gerente de Cozinha, seguindo o Roteiro de Dinâmico para Ação Conversacional (Apêndice E).	09/05/2012	
Estabelecimento do Quadro de Observações com o professor coordenador e orientador desta pesquisa de dissertação.	09/05/2012	Modelagem da Atividade
Realizada pesquisa bibliográfica sobre as competências requeridas de cada função gerencial do hotel.	10/04/2012	Análise a Tarefa
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente da Cozinha com a utilização da Ficha de Emprego e Tempo .	11/05/2012	Análise da Atividade
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente Comercial com a utilização da Ficha de Emprego e Tempo.	12/05/2012	
Realizado 4ª Ação Conversacional com o Gerente Comercial.	12/05/2012	
Tabulação dos dados coletados e estabelecimento do Pré-Diagnóstico.	23/05/2012	Resultados Preliminares
Apresentação dos resultados preliminares (Pré-Diagnóstico) ao dono do hotel Elegante, à diretoria, aos sócios e gerentes.	01/06/2012	Validação e Restituição de Dados
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente de Recepção e de Manutenção com a utilização da Ficha de Emprego e Tempo (Apêndice B).	15/06/2012	Análise da Atividade
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente de Governança, utilizando a Ficha de Emprego e Tempo (Apêndice B).	16/06/2012	
Realizada análise dos dados de observação da atividade dos gerentes	17/06/2012	Análise da Atividade
Contratação do Supervisor do Restaurante no Hotel Elegante (aumento de quadro funcional).	19/06/2012	Análise Global (Estudo de Caso)
Observação livre da atividade dos gerentes durante a festa de São João do Hotel Elegante.	22/06/2012	Análise da Atividade
Realização de pesquisa de clima organizacional no Hotel Elegante, realizada com todos os colaboradores, seguindo o Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional (Apêndice F).	07, 08 e 09/07/2012	Análise Global (Estudo de Caso)
Apresentação dos resultados preliminares (Pré-Diagnóstico) ao GREPE - Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia.	10/07/2012	Restituição ao GREPE
Apresentação dos resultados da pesquisa de clima organizacional aos gerentes do Hotel Elegante.	26/07/2012	Restituição e Validação de Dados
Defesa do Projeto de Qualificação de Mestrado.	29/08/2012	Restituição e Validação de Dados à UFRN
Apresentação dos dados coletados ao setor de Recursos Humanos e ao Gerente Geral do Hotel Elegante.	24/09/2012	Restituição e Validação de Dados



(Continuação do quadro 04)

AÇÕES	DATA	ETAPA
Aplicação do Questionário Nórdico dos Sintomas Músculo-Esqueléticos (Anexo C) a todos os gerentes do Hotel Elegante.	18/10/2012	Análise da Atividade
Realizado Entrevista Preliminar como o novo Gerente da Recepção, através do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	18/10/2012	Análise Global (Estudo de Caso)
Realizado Entrevista Preliminar como a nova Gerente da Comercial, através do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	18/10/2012	
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente de Manutenção, utilizando a Ficha de Emprego e Tempo (Apêndice B).	18/10/2012	Análise da Atividade
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente de Recepção, utilizando a Ficha de Emprego e Tempo (Apêndice B).	18/10/2012	
Realizada observação sistemática da atividade do Gerente Comercial, utilizando a Ficha de Emprego e Tempo (Apêndice B).	18/10/2012	
Realizado Entrevista Preliminar com Supervisor do Restaurante, através do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).	18/10/2012	Análise Global (Estudo de Caso)
Analisado os dados do Questionário Nórdico dos Sintomas Músculo-Esqueléticos e das observações da atividade dos gerentes de manutenção, recepção e comercial.	20/10/2012	Análise da Atividade
Aplicação da Escala de Avaliação e Definição de Carga de Trabalho (Anexo B).	29/11/2012	Análise da Atividade
Tabulação dos dados coletados através da aplicação da Escala de Avaliação e Definição de Carga de Trabalho.	30/11/2012	Análise da Atividade
Estabelecimento de diagnóstico ergonômico	10/12/2012	Modelagem da atividade
Elaboração da lista de recomendações ergonômicas	10/12/2012	Caderno de Encargos e Recomendações
Apresentação dos resultados finais da AET durante a reunião de planejamento do GREPE	21/12/2012	Restituição e Validação de Dados ao GREPE
Apresentação dos resultados finais à empresa hoteleira	06/04/2013	Restituição e Validação de Dados
Defesa da Dissertação de Mestrado	26/04/2013	Restituição e Validação de Dados à UFRN

Fonte: Pesquisa de campo, abril/2011 a dezembro de 2012.

#### 4.6 Matriz-síntese da Metodologia

O quadro 05 apresenta uma síntese do caminho percorrido para se atingir o objetivo que impulsionou o desenvolvimento desta pesquisa, e assim, destacam-se os métodos, as técnicas, os protocolos e os instrumentos aplicados em cada etapa metodológica.

**Quadro 05: Técnicas e instrumentos utilizados por etapa metodológica.**

ETAPAS	SUBETAPAS	O QUE PRETENDE COLETAR	TÉCNICA	PROTOCOLO/ INSTRUMENTO
Pesquisa Exploratória	Pesquisas bibliográficas	Informações sobre: - O crescimento do turismo e da hospitalidade no mundo, no Brasil, Rio Grande do Norte e em Natal; A atividade dos gerentes de hotéis - atribuições e responsabilidades; Ergonomia, Macroergonomia e a Análise Ergonômica do Trabalho.	Pesquisas em livros, revistas, arquivos de <i>websites</i> , artigos científicos, NR-17.	Livros, revistas, arquivos de <i>websites</i> , artigos científicos, NR-17.
	Mapeamento	Levantamento de dados globais da área de turismo e hospitalidade e dados sobre acidentes e doenças ocupacionais com gerentes de hotéis.	Pesquisas na Secretaria Estadual de Turismo do RN, na Secretaria Municipal de Turismo de Natal e em livros, revistas, arquivos de <i>websites</i>	Livros, revistas, arquivos de <i>websites</i>
Estudo de Caso	Análise Global	Levantamento de dados globais do Estudo de Caso.	Técnicas Interacionais: - Ação conversacional.  Técnicas Observacionais: - Observação global.	Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C); Levantamento Organizacional do Hotel (Apêndice D); Prancheta, papel ofício, caneta; Câmera filmadora; Câmera fotográfica; Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional (Apêndice G)
	Instrução da Demanda	Escolha de situações características para observação na análise focada	Técnicas Interacionais: - Ação conversacional. Técnicas Observacionais: - Observação global.	Roteiro Dinâmico de Conversação (Apêndice E); Protocolo de Tempo e Atividades Diárias (Apêndice F); Prancheta, papel ofício, caneta; Câmera fotográfica; Câmera filmadora; Gravador.
	Modelagem da Atividade	Definição dos observáveis, contrantes físicos, cognitivos e organizacionais.	Técnicas Interacionais: - Ação conversacional. Técnicas Observacionais: - Observação situada; - Registros fotográficos e fílmicos.	NASA-TLX (Anexo A); Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional (Apêndice G); Questionário Nórdico (Anexo B); Prancheta, papel ofício, caneta; câmera filmadora; câmera fotográfica; Ficha de Emprego de Tempo (Apêndice B).
	Validação e Restituição	Confirmação dos resultados das etapas anteriores a partir da restituição aos pesquisados, corrigindo e validando as etapas.	Técnicas de autoconfrontação, Análise Coletiva do Trabalho.	Exibição de imagens, slides e vídeos através do recurso da audiodescrição (descrição falada realizada pela pesquisadora).
	Caderno de Encargos	Indicações para otimizar a eficiência organizacional das gerências, o desempenho global da instituição hoteleira, preservando a saúde dos gerentes	Listar e descrever as recomendações de melhorias para atividades dos gerentes e para o desempenho organizacional.	Diagnóstico consubstanciado das atividades de gerência do hotel, livros, revistas, arquivos de <i>websites</i> , artigos científicos e NR-17.

Fonte: Pesquisa exploratória e estudo de caso, março de 2011 a fevereiro de 2012.

## 4.7 Instrumentos utilizados na coleta de dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados seguem a estrutura dos instrumentos com técnicas observacionais e interacionais com abordagem qualitativa e elaborados propriamente para coleta de dados desta pesquisa. Estes instrumentos encontram-se dispostos nos Apêndices que compreendem do Apêndice A ao G, enquanto que outros instrumentos para coleta de dados foram adaptados de instrumentos já existentes no meio acadêmico, sendo, portanto, dispostos nos Anexos A, B e C.

### 4.7.1 Apêndices

No Apêndice A, encontra-se a o Termo de Atuação e Confiabilidade entre e GREPE e o Hotel, criado pelo Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia e celebrado entre o coordenador desta pesquisa, a mestranda em engenharia de produção, o gerente geral e o diretor administrativo do hotel. Termo firmado em dezembro de 2011, quando a da Instrução da Demanda precisou ser reiniciada pela mudança ocorrida na empresa com a substituição de o corpo gerencial. Assim, foi necessário formalizar o contato com o hotel a fim de se tornar demanda ergonômica negociada novamente exequível a estabelecida após a apresentação da demanda provocada na empresa hoteleira.

O Apêndice B apresenta a Ficha de Emprego de Tempo (FET) do Gerente aplicada aos gerentes e elaborada pela pesquisadora e pelo coordenador desta pesquisa. Esta ficha tem como objetivo observar a atividade desenvolvida pelos gerentes e o tempo despendido na realização de cada tarefa e, a partir dessa observação, possibilitar a adoção de estratégias que reduzam o retrabalho e os possíveis impactos à Saúde e Segurança do Trabalho.

Já o Apêndice C, denominado de Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência, foi o primeiro instrumento interacional aplicado nesta pesquisa aos gerentes, sendo, portanto, utilizado como entrevista preliminar, de elaboração própria e com base nas pesquisas exploratórias e bibliográficas realizadas sobre o trabalho dos gerentes. Este instrumento busca traçar o perfil de cada gerente do hotel e levantar dados sobre formação profissional, experiência de trabalho na empresa hoteleira e exercendo a função como gerente e sobre a rota -

as empresas em que já trabalhou - e rotatividade deles nas empresas do ramo de hotelaria.

Concomitante à aplicação do Apêndice C, foi também aplicado o Apêndice D, sob o título de Levantamento Organizacional do Hotel, cujo objetivo é o de realizar um levantamento inicial da estrutura organizacional da empresa, que embasam a análise global do estudo de caso.

O Roteiro Dinâmico para Ação Conversacional disposto no Apêndice E, foi elaborado, apropriadamente para esta pesquisa, com perguntas gerais que serviram para nortear as ações conversacionais e conduzir o surgimento de novas conversações.

No Apêndice F, encontra-se o Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional, elaborado com base na pesquisa bibliográfica sobre o assunto, através de livros e artigos científicos de autores como Vidal (2003), Maggi (2006), Shein (2009), Robbins (2010), Siqueira e cols. (2008). Este questionário possui abordagem qualitativa, seguindo a estrutura da escala *Likert* com perguntas abertas e fechadas, foi utilizado durante a análise global do estudo de caso para levantar dados sobre o clima organizacional no hotel e, assim, observar o nível de satisfação dos trabalhadores em relação à empresa em que eles trabalham.

O Apêndice F.1 apresenta o Glossário do Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional elaborado previamente à aplicação do questionário e entregue aos respondentes juntamente com o questionário (de forma anexada), com o objetivo de esclarecer as dúvidas que pudessem surgir em relação aos termos técnicos e acadêmicos existentes nas perguntas realizadas.

#### 4.7.2 Anexos

O Anexo A consiste do Protocolo de Tempo das Atividades Diárias elaborado a partir do trabalho realizado por Carvalho *et al* (2011) no Projeto Jangadeiros do Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia – GREPE. Este protocolo foi adaptado para esta pesquisa com o objetivo de levantar dados sobre o tempo de trabalho e o tempo livre dos gerentes do hotel.

O Anexo B, por sua vez, apresenta o protocolo de Escala de Avaliação e Definição de Carga de Trabalho, aplicado aos gerentes em novembro de 2012, a partir da identificação das tarefas críticas desempenhadas por eles. Este instrumento

é uma adaptação do instrumento NASA TLX: Task Load Index (1986), estabelecido pelos pesquisadores Hart e Staveland do Grupo de Desempenho Humano do Centro de Pesquisa NASA AMES, nos Estados Unidos da América, para o dimensionamento da carga de trabalho.

Para tanto, utilizou-se de uma escala multi-dimensional de carga mental, considera-se a pontuação global da carga de trabalho baseada na média ponderada de avaliações de seis sub-escalas, onde três dimensões apontam para as demandas (exigências) impostas ao sujeito (mental, física e temporal) e outras três dimensões indicam a relação entre o sujeito e a tarefa (esforço, frustração e realização), conforme com o quadro 06.

**Quadro 06: Sub-escalas consideradas na avaliação do NASA-TLX**

SUB-ESCALA	LIMITE BAIXO	LIMITE ALTO
Demanda Mental	Tarefas consideradas fáceis, simples, com objetivos alcançados sem dificuldades.	Tarefas difíceis, complexas, exigindo muito esforço mental para se atingir o objetivo.
Demanda Física	Tarefa leve, lenta, facilmente realizada, com baixa pressão exercida para o término das atividades.	Tarefa pesada, rápida, vigorosa e agitada.
Demanda Temporal	Ritmo de trabalho lento e tranquilo, com baixa pressão exercida para o término das atividades.	Ritmo rápido e frenético, com muita pressão exercida para o término das atividades.
Desempenho	Você se sente muito satisfeito e é elogiado quando alcança as metas.	Você fica pouco satisfeito e quase ninguém nota seu trabalho.
Nível de Esforço	Para que a tarefa seja desempenhada com sucesso, é necessária concentração superficial, força muscular leve, raciocínio simples, pouca destreza.	Necessário ter concentração profunda, força muscular intensa, raciocínio complexo e muita destreza.
Nível de Frustração	Você se sente seguro, contente e tranquilo quando executa a tarefa.	Você se sente inseguro, desencorajado, irritado, incomodado com a execução da tarefa.

Fonte: Adaptado de NASA-TLX (1986)

Com a aplicação do protocolo de Escala de Avaliação e Definição de Carga de Trabalho foram obtidas as pontuações das sub-escalas do NASA-TLX e, em seguida, foram definidas as ponderações aplicadas, calculando-se o indicador global do NASA-TLX para cada tarefa crítica de cada gerente do hotel, seguindo a equação do IGN - Índice Global do NASA -TLX, onde  $S_i$  indica o número de pontos atribuídos à sub-escala  $i$  e  $PS_i$  indica o peso atribuído a cada sub-escala  $i$ :

$$IGN = \frac{\sum_{i=1}^6 (S_i) \cdot (PS_i)}{15}$$

O IGN é calculado a partir da atribuição, pelo respondente, de valores, considerando a escala que vai de 1 (mínimo) e 20 (máximo), composta dos seguintes fatores, relacionados com a atividade, a serem indicados: esforço, demanda física, demanda temporal, desempenho, demanda mental e frustração. Este índice objetiva estabelecer uma mensuração indicativa de cada um destes fatores, sugerindo a contribuição particular de cada um destes para carga de trabalho mobilizada pela atividade analisada.

Os resultados encontrados com o IGN podem ser compilados na forma de desvio padrão, como o objetivo de revelar a medida de dispersão dos valores em uma distribuição normal em relação à média das ponderações obtidas. Dessa forma, pode-se conferir a fidelidade das respostas, uma vez que quanto maior for o valor do desvio padrão maior será a probabilidade de existirem erros associados à medição seja pelo respondente, pelo (s) pesquisador (es), pelo método ou pelo instrumento adotado.

No Anexo C, encontra-se o Questionário Nórdico dos Sintomas Músculo-Esqueléticos (adaptado de IIDA, 2005), que buscou identificar os sintomas de dores existentes, pré-existentes e a ocorrência de acidentes do trabalho nos gerentes do hotel em questão.

## **CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA HOTELEIRA E O TRABALHO DOS GERENTES**

*Afagar a terra. Conhecer os desejos da terra. Cio da terra propicia estação. E fecundar o chão.*

(*Cio da Terra* de Milton Nascimento e Chico Buarque, 1982)

Este capítulo apresenta os resultados e as discussões alcançados por esta pesquisa realizada em um hotel de Luxo (4 estrelas) localizado na cidade de Natal/RN, utilizando-se o método de Análise Ergonômica do Trabalho. O hotel que recebeu o codinome “Elegante” é gerenciado por 6 profissionais das áreas de gerência geral, comercial, de recepção, de governança, de manutenção e de cozinha.

A partir dos dados coletados em campo, foram possíveis identificar a rotatividade dos gerentes nas empresas hoteleiras, a formação e as funções exercidas por eles até se tornarem gerentes, as ambivalências de poder no exercício da atividade de trabalho deles, as relações de cooperação, dependência, autonomia e atingimento de metas por estes gerentes, as ponderações de carga mental de trabalho, as relações entre trabalho e sono, a biometria e os sintomas de dores músculo-esqueléticas.

### **5.1 Estrutura, Funcionamento e Negócio da Empresa**

A caracterização da empresa hoteleira em estudo é decorrente dos dados coletados durante a pesquisa exploratória e documental, aplicando-se o Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C).

#### **5.1.1 Fundação, Leitos e Serviços**

O Hotel Elegante, segundo apontou o Diretor Administrativo, foi inaugurado oficialmente em 12 de fevereiro de 2011, apesar de que algumas Unidades Habitacionais ainda precisavam de pequenos reparos, mas já operando com cerca de 70% da estrutura de hospedagem do hotel.

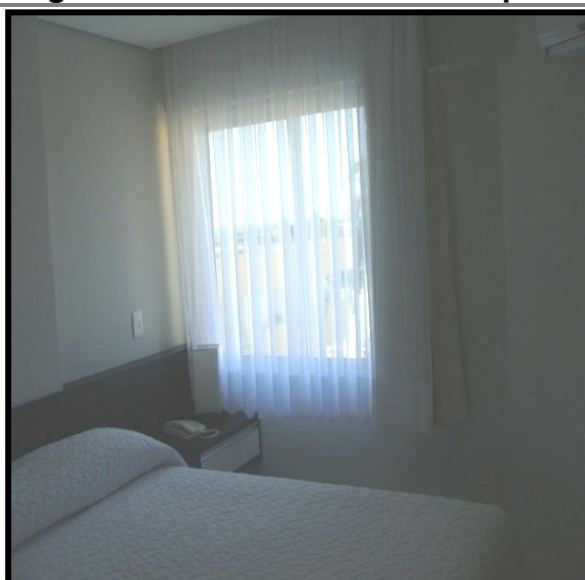
O Hotel Elegante possui 89 (oitenta e nove) Unidades Habitacionais (UHs) amplas, seguindo a estrutura de *aparthotel*, conforme exibem as figuras 13, 14, 15 e 16.

**Figura 13: Área interna da UH tipo A**



Fonte: Pesquisa de campo, junho/2011

**Figura 14: Vista interna da UH tipo B**



Fonte: Pesquisa de campo, em junho/2011

**Figura 15: Vista interna da UH tipo A**



Fonte: Pesquisa de campo, em junho/2011

**Figura 16: Área externa da UH tipo B**



Fonte: Pesquisa de campo, junho/2011

O Hotel Elegante oferece os seguintes serviços:

- Hospedagem em 4 tipos diferentes de UHs, sendo elas: Suíte *Standard*, Suíte *Luxo*, Suíte *Master Duplex* e Suíte *Gran Master*. Todas elas tem em comum a



cozinha americana, a ante-sala, a varanda, duas suítes com banheiros individuais em cada uma, diferenciam-se apenas no tamanho do espaço físico interno de cada suíte, e no caso específico da Suíte *Gran Master*, além dessa estrutura ainda há o serviço de banheira de hidromassagem com vista para o mar;





- Serviço de Alimentação (restaurante e *water bar*), minibar nas UHs;
- Lazer nas piscinas adulto e infantil;
- Clube infantil com sala de jogos;
- Serviço de *baby sitter*, monitores para bebês e brinquedos específicos;
- Salão de beleza;
- Televisores de tela plana e com canais a cabo à disposição dos hóspedes em cada UH;
- Rede *Wi-Fi* e estacionamento gratuitos e
- Serviço de Segurança Eletrônica 24h e locação de veículos.

#### 5.1.2 Principais concorrentes

A partir da realização de ação conversacional com o gerente geral do Hotel Elegante, foi possível identificar os principais concorrentes da empresa em estudo. Estes hotéis foram apontados como sendo os mais importantes concorrentes, em virtude das similaridades quanto à localização, aos serviços oferecidos, à qualidade dos serviços prestados e ao enquadramento na mesma categoria, Luxo (4 estrelas). São eles:

**Quadro 07: Empresas concorrentes**

EMPRESA	RAZÃO DA CONCORRÊNCIA	VISUALIZAÇÃO DA EMPRESA
<p><b>D Beach Resort Natal</b></p>	<p>Considerado o principal concorrente, está localizado a 2 km do Hotel Elegante, possui apartamentos similares com o mesmo tarifário.</p>	<p>Figura 17: D Beach Resort Natal</p>  <p>Fonte: <a href="http://www.dbeachresort.com/estrutura.php">http://www.dbeachresort.com/estrutura.php</a>, em 20/01/2012 às 22h11</p>

<p><b>Rifoles Praia Hotel &amp; Resort</b></p>	<p>Está localizado há 2,4 km do Hotel Elegante, possui Uhs em dimensões menores, porém são bastante aconchegantes. Mantém o mesmo valor de diárias em seu tarifário.</p>	<p><b>Figura 18: Rifoles Praia Hotel &amp; Resort</b></p>  <p>Fonte: <a href="http://www.rifoles.com.br/hotel">http://www.rifoles.com.br/hotel</a>, em 20/01/2012 às 22h46</p>
<p><b>Visual Praia Hotel</b></p>	<p>Localizado há 2,3 km do Hotel Elegante, possui o mesmo padrão de qualidade e estrutura com diárias com preços competitivos.</p>	<p><b>Figura 19: Visual Praia Hotel</b></p>  <p>Fonte: <a href="http://www.visualpraiahotel.com.br">http://www.visualpraiahotel.com.br</a>, em 20/01/2012 às 22h56</p>
<p><b>Esmeralda Praia Hotel</b></p>	<p>Localizado há 2 km do Hotel Elegante. Destaca-se pelo seu requinte e qualidade dos serviços. Diárias com valores similares.</p>	<p><b>Figura 20: Esmeralda Praia Hotel</b></p>  <p>Fonte: <a href="http://www.esmeraldapraiahotel.com.br">http://www.esmeraldapraiahotel.com.br</a>, em 20/01/2012 às 23h18</p>
<p><b>Coral Plaza Apart Hotel</b></p>	<p>Localizado há 2,5 km do Hotel Elegante. Destaca-se pelo bom atendimento aos clientes. Possui UH's com estrutura similar.</p>	<p><b>Figura 21: Coral Plaza Hotel</b></p>  <p>Fonte: <a href="http://www.coralplaza.com.br/index2.php">http://www.coralplaza.com.br/index2.php</a>, em 03/06/2012 às 18h</p>

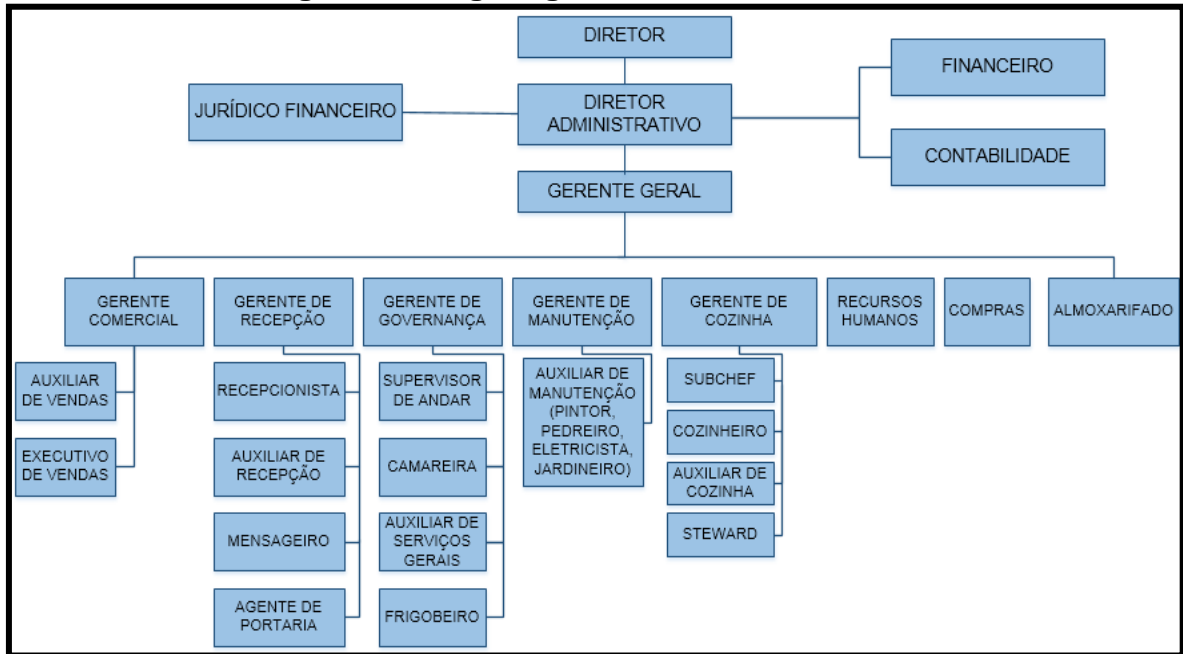
<p><b>Majestic Ponta Negra Beach</b></p>	<p>Localizado há 2,1 km do Hotel Elegante. Destaca-se pelo requinte, luxo e qualidade nos serviços.</p>	<p><b>Figura 22: Majestic Ponta Negra Beach</b></p>  <p>Fonte: <a href="http://www.majesticnatal.com.br/">http://www.majesticnatal.com.br/</a>, em 03/06/2012 às 18h10</p>
--	---	--

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2012

## 5.2 População de trabalho e estrutura organizacional

### 5.2.1 População de Trabalho

A empresa conta com 83 (oitenta e três) empregados, alocados nos setores de recepção, governança, manutenção, alimentos e bebidas (cozinha, restaurante e bar), almoxarifado, setor de compras, setor financeiro, comercial, recursos humanos e administrativo (gerência geral, diretoria). Dentre estes empregados, 6 (seis) constituem o corpo gerencial da empresa nas seguintes gerências: Gerência de Governança (G1), Gerência de Recepção (G2), Gerência Geral (G3), Gerência Comercial (G4), Gerência de Manutenção (G5) e Gerência de Cozinha (G6), conforme o organograma ilustrado na figura 23 seguinte.

**Figura 23: Organograma do hotel em estudo**

Fonte: Gerência Geral do hotel em estudo (2011)

A designação de Diretor, no organograma caracteriza o dono do hotel. É o proprietário que sozinho detém de todas as ações financeiras da empresa. Já o Diretor Administrativo, é o administrador do hotel subordinado diretamente ao diretor e responsável por gerenciar os setores jurídico administrativo, financeiro e de contabilidade.

O Gerente Geral é o principal gerente do hotel. O gerente geral gerencia todos setores do hotel, incluindo os gerentes de cada setor, sendo eles: gerente comercial, gerente de recepção, gerente de governança, gerente de manutenção, gerente de cozinha. Também, subordinados ao gerente geral, estão o encarregado pelo setor de recursos humanos, o encarregado do almoxarifado e o encarregado do setor de compras.

O setor de Recursos Humanos é o setor responsável pelo fechamento da folha de pagamento de todos os empregados do hotel, coordena o processo de recrutamento e seleção da empresa, bem como os treinamentos e benefícios concedidos pela empresa aos empregados.

Enquanto que, o setor de Compras é o setor responsável por negociar com fornecedores e realizar as cotações para a compra de todos os produtos utilizados pelo hotel.

O Almojarifado é o setor responsável pelo recebimento, conferência e distribuição aos setores do hotel de todos os produtos adquiridos pelo setor de compras.

O Gerente Comercial é o gerente responsável pela promoção do hotel juntos aos parceiros do *trade* turístico (ver glossário), pelas reservas realizadas pelos clientes e pela realização dos eventos no hotel.

O Gerente de Recepção, por sua vez, é o gerente responsável pelo atendimento inicial e final dos clientes ao hotel e pela segurança destes dentro da empresa. Para tanto, possui como empregados os recepcionistas, auxiliares de recepção, mensageiros e agentes de portaria.

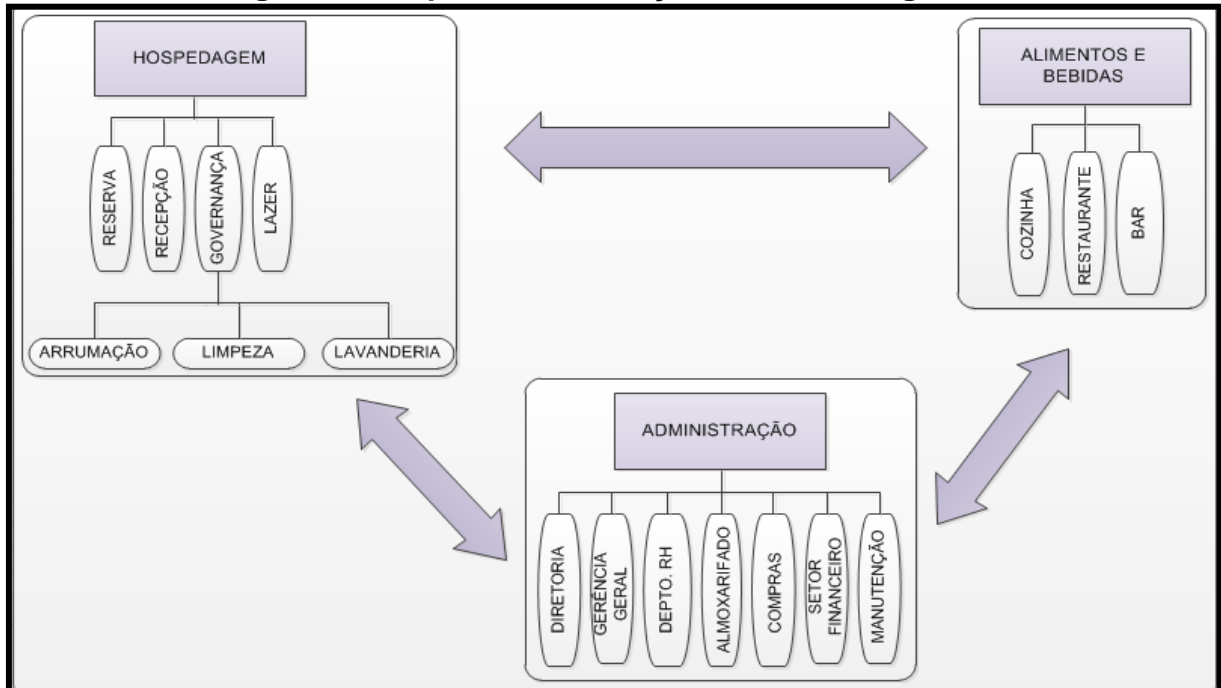
O Gerente de Governança é responsável pela limpeza do hotel, reunindo para isso, profissionais como camareiras, auxiliares de serviços gerais e frigobeiro.

Seguindo o organograma, tem-se em seguida, a disposição do Gerente de Manutenção que coordena a realização das manutenções preventivas e corretivas do hotel e o trabalho dos auxiliares de manutenção, nas seguintes funções: pintor, pedreiro, eletricitista e jardineiro.

E depois, visualiza-se o Gerente de Cozinha, sendo o responsável por toda a produção da cozinha que serve ao restaurante e bar do hotel e, ainda, às refeições dos empregados. Este gerente conta com uma equipe formada por *subchef*, cozinheiros, auxiliares de cozinha e *steward* (ver glossário).

### 5.2.2 Departamentalização do Hotel

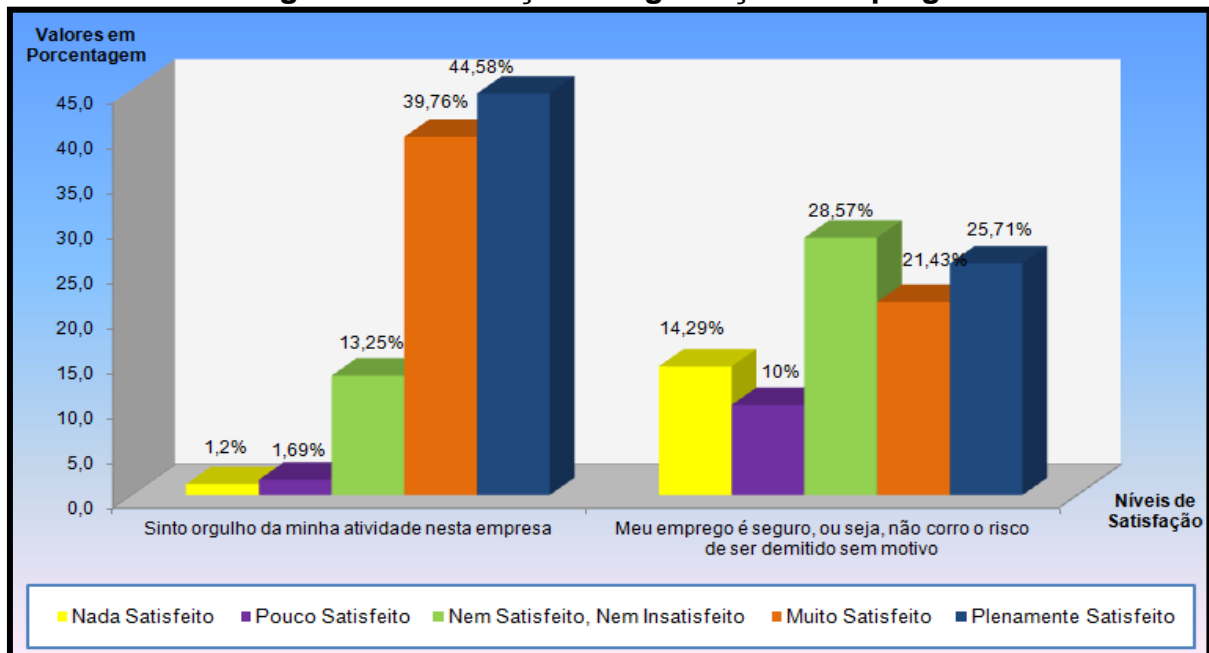
A pesquisa de campo revelou que a estrutura organizacional da empresa hoteleira em estudo difere sutilmente da estrutura organizacional preconizada por Castelli (2003, p.86) e apresentada no capítulo 2, tendo em vista que, as três áreas que compõem uma empresa hoteleira, possuem no hotel Elegante novas subáreas que não estão incluídas na estrutura hoteleira difundida por Castelli (2003), conforme mostra a figura 24.

**Figura 24: Departamentalização do Hotel Elegante**

Fonte: Pesquisa de campo, abril/2011 a dezembro/2012.

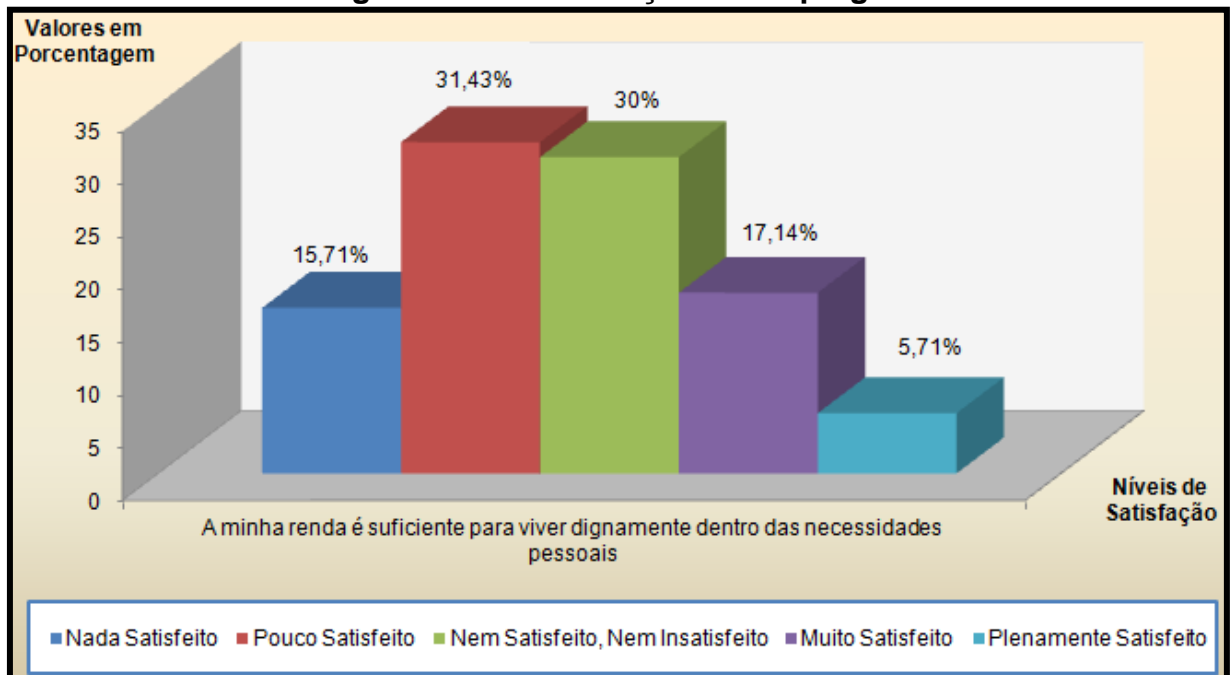
### 5.2.3 Clima Organizacional

Durante a realização da pesquisa de clima organizacional realizada em julho de 2012 no hotel Elegante, com a participação de todos os empregados da empresa e utilizando o Questionário de Percepção e Comportamento Organizacional (Apêndice F), a maioria dos respondentes, inclusive os gerentes, responderam que o nível de satisfação deles em relação ao sentimento de estabilidade na empresa é neutro, uma vez que a maioria deles, cerca de 28,57%, preferiu responder que nem estar satisfeito nem insatisfeito com relação ao sentimento de segurança no emprego, conforme destaca a figura 25.

**Figura 25: Satisfação e segurança no emprego**

Fonte: Pesquisa de campo, julho/2012

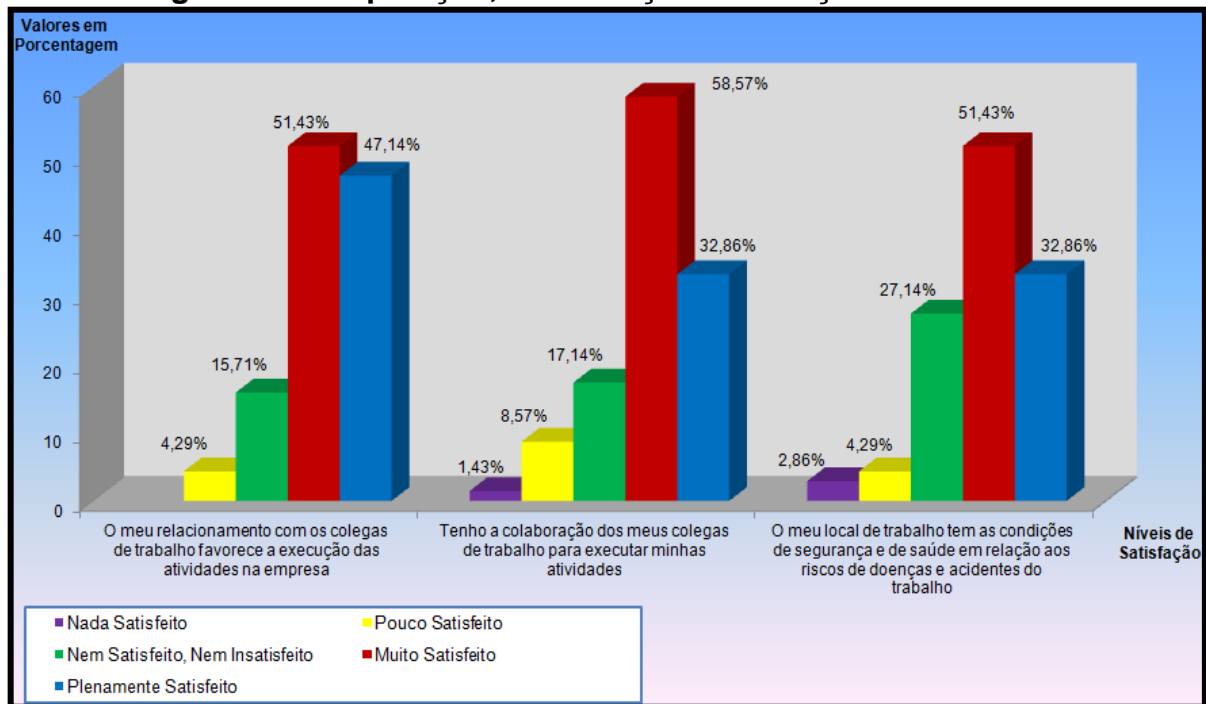
A figura 25, também, indica um nível de satisfação bastante alto dos respondentes (a totalidade dos empregados do hotel) em relação ao sentimento de orgulho pela atividade de trabalho que eles realizam na empresa. Entretanto, um fato que chama atenção nesta figura é que, nas ações conversacionais, os gerentes destacaram a busca por maior remuneração como um fator preponderante na busca de emprego em outros hotéis (ver quadro 06). Entretanto, quando questionado sobre o nível de satisfação deles em relação a renda mensal que possuem ser suficiente para viverem dignamente dentro das necessidades pessoais, eles demonstraram insegurança ao responder, preferindo permanecer de forma neutra, ou seja, 54,29% dos respondentes nem afirmaram que estão satisfeitos nem afirmaram que estão insatisfeitos com a remuneração mensal, conforme mostra a figura 26.

**Figura 26: Remuneração no emprego**

Fonte: Pesquisa de campo, julho/2012

Com relação à cooperação, colaboração e condições de trabalho, os respondentes (a totalidade dos empregados do hotel) afirmaram que estão muito satisfeitos (51,43%) e plenamente satisfeitos (47,14%) em relação à cooperação que existe entre os colegas de trabalho, a qual favorece a execução das atividades na empresa. No que se refere à colaboração no trabalho, 58,57% dos respondentes destacaram que estão muito satisfeitos com a colaboração dos colegas para executar as atividades de trabalho. E no que diz respeito às condições de trabalho, em relação aos riscos de doenças e acidentes do trabalho, 57,43% dos respondentes indicaram que estão muito satisfeitos, como mostra a figura 27.



**Figura 27: Cooperação, colaboração e condições de trabalho**

Fonte: Pesquisa de campo, julho/2012

Este alto nível de satisfação, em que as repostas permeiam do muito ao plenamente satisfeito, pode ser explicado pelo clima de motivação existente em nos trabalhadores do hotel, já que a maioria deles está trabalhando nesta empresa há pouco tempo, isto é, há menos de 1 ano.

### 5.3 O trabalho dos gerentes

#### 5.3.1 Requisitos necessários para admissão de gerentes

Conforme o relato do Diretor Administrativo do hotel Elegante, as exigências básicas para a contratação de trabalhadores para a função de gerente, chefe ou supervisor, são as seguintes:

- Domínio do idioma inglês falado e escrito;
- Competências e habilidades próprias do cargo que pretende ocupar na empresa;
- Saber treinar, gerenciar e motivar os trabalhadores do setor para a garantia do atendimento ao cliente de forma satisfatória, para o atendimento aos aspectos da qualidade na prestação dos serviços e para a garantia do cumprimento

das normas internas estabelecidas pela organização, além de ser criativo, otimista, sociável e possuir boa comunicação no trabalho.

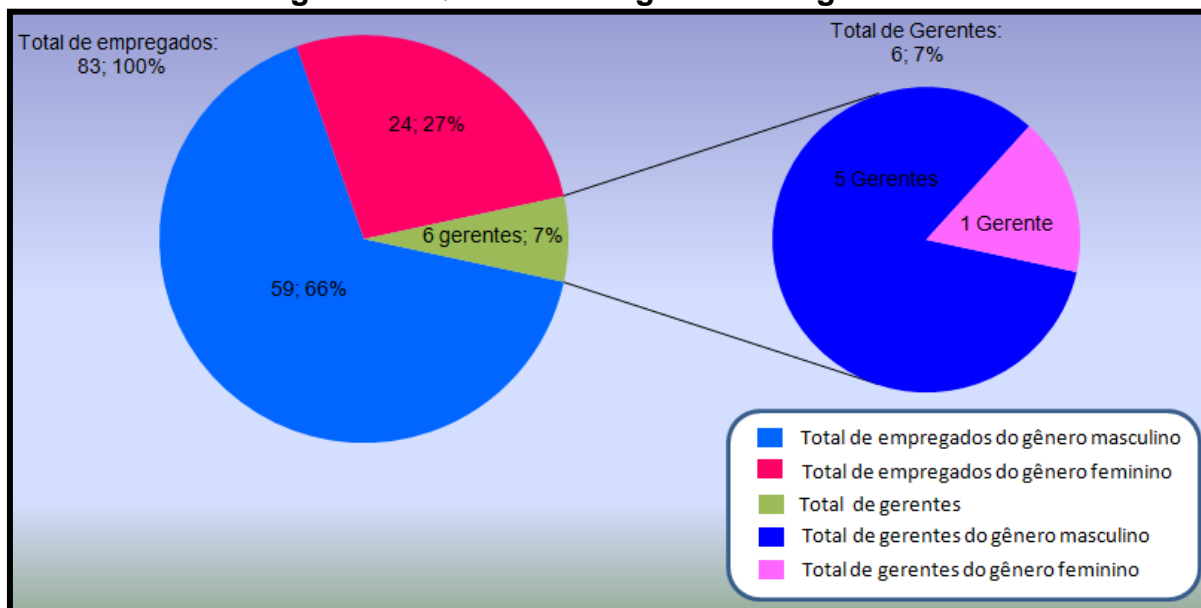
O processo de recrutamento e seleção de gerentes para o hotel Elegante é feito diretamente pelo proprietário do hotel com a assistência dos setores jurídico e administrativo e de uma empresa contratada, especializada em recrutamento e seleção de pessoal.

Inicialmente, o diretor administrativo recebe todos os *Curriculum Vitae* enviados pela empresa contratada, analisa-os e, posteriormente, agenda as demais etapas do processo seletivo, juntamente com a gerência imediata do candidato ao cargo de gerente, chefe ou supervisor, que se constituem de entrevista individual e de dinâmicas de grupo, com caráter avaliativo e eliminatório.

### 5.3.2 Perfil dos gerentes do hotel Elegante

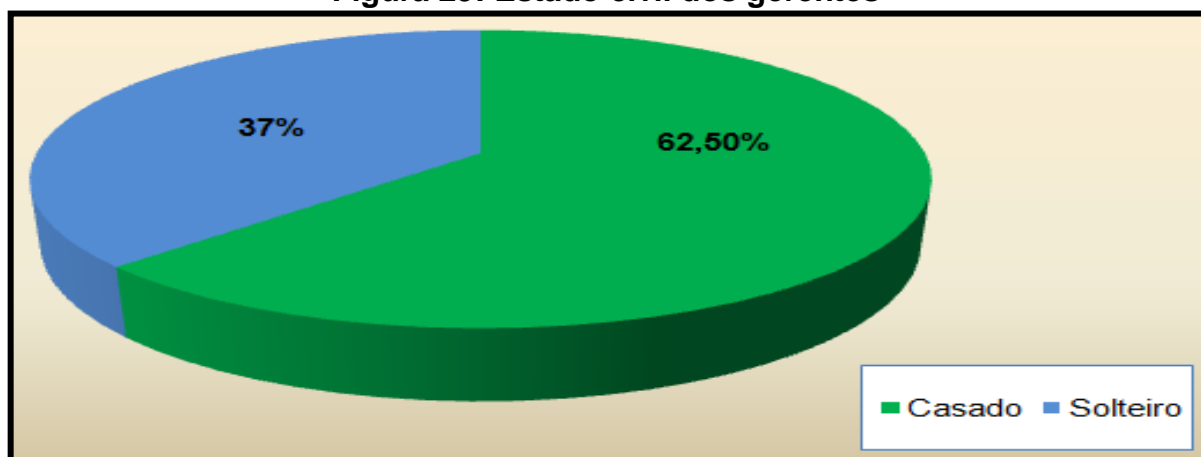
O perfil dos gerentes do Hotel Elegante foi traçado a partir da aplicação do Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C) aos gerentes do hotel.

Conforme apresentado na figura 28, o hotel possui ao todo 83 (oitenta e três) empregados, sendo que a maioria deles é do gênero masculino (66%). Nesta mesma figura, observa-se ainda que 6 (seis) empregados exercem a função de gerente, sendo que o gênero masculino é também predominante entre os empregados que exercem a função de gerente no hotel. Segundo dados fornecidos pelo setor de recursos humanos, o custo com a remuneração mensal dos gerentes representa cerca de 43,5% do custo com a remuneração mensal de todos os empregados do hotel, ou seja, um valor em torno de 40 mil reais.

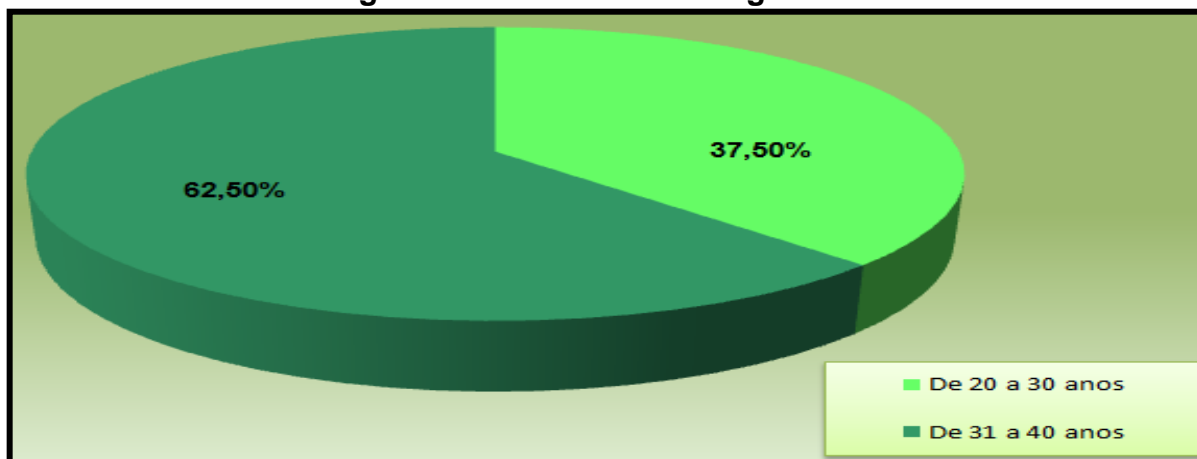
**Figura 28: Quantidade e gênero dos gerentes**

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a novembro de 2012.

As figuras 29 e 30 destacam, respectivamente, o estado civil e a faixa etária dos gerentes. Nestas figuras, predominam os gerentes com estado civil casado (62,5%) e com a maior faixa etária compreendida entre 31 a 40 anos de idade (62,5%), portanto, configura-se como um corpo gerencial formado, em sua maioria, por pessoas jovens e com estado civil casado.

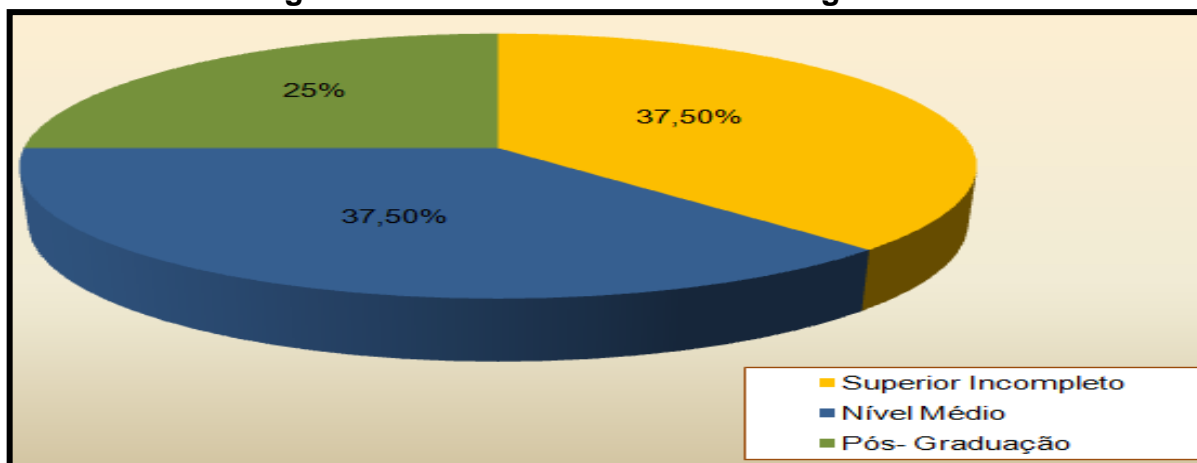
**Figura 29: Estado civil dos gerentes**

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a novembro de 2012.

**Figura 30: Faixa Etária dos gerentes**

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a novembro de 2012.

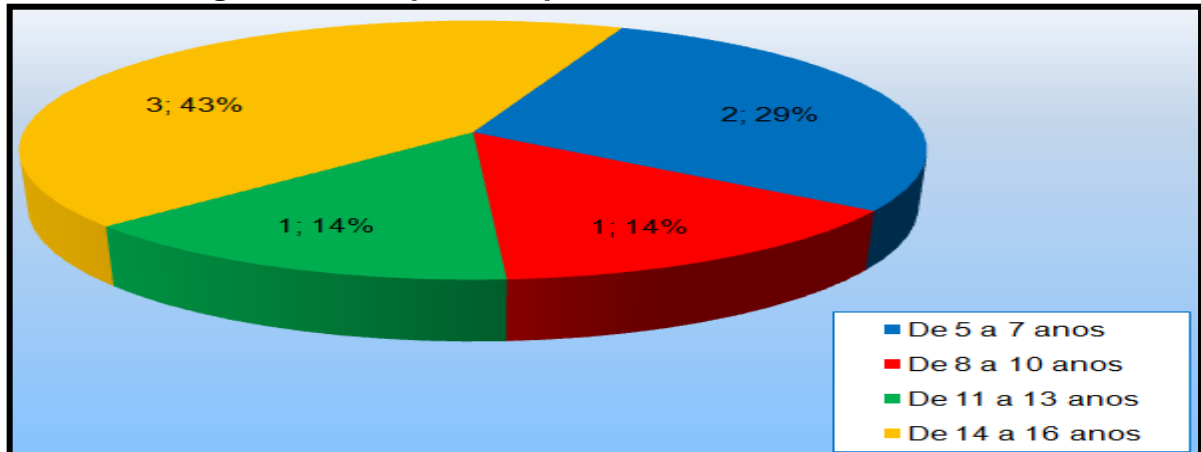
No que diz respeito aos níveis de escolaridade dos gerentes, destacam-se o superior incompleto e o nível médio (75%), conforme mostra a figura 31. Embora, os gerentes reconheçam a importância da qualificação profissional para o exercício da função gerencial, eles possuem baixa escolaridade, em sua maioria. Entretanto, através de ação conversacional, os gerentes afirmaram que estão buscando qualificação em idiomas, sobretudo, de língua inglesa.

**Figura 31: Grau de Escolaridade dos gerentes**

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a novembro de 2012.

Em relação ao tempo de trabalho em hotéis, é possível verificar através da figura 32 que a maioria dos gerentes possui entre 14 e 16 anos (43%) de experiência no ramo de hotelaria.

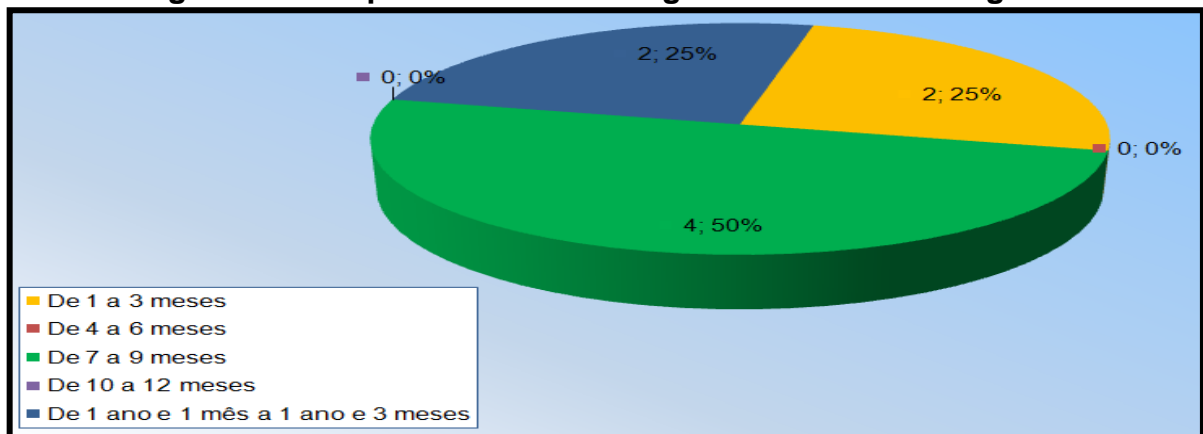
**Figura 32: Tempo de Experiência de trabalho em hotéis**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a novembro de 2012.

Verificou-se que o tempo de trabalho da metade dos gerentes neste hotel corresponde entre 7 a 9 meses, conforme expõe a figura 33.

**Figura 33: Tempo de trabalho dos gerentes no hotel Elegante**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a novembro de 2012.

### 5.3.3 Rota e rotatividade

Com a aplicação do protocolo existente no Apêndice C (Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência), identificou-se a rota<sup>4</sup> e a rotatividade<sup>5</sup> entre os gerentes que compõem o hotel. Para tanto, identificou-se os gerentes sendo:

- G1 - Gerente de Governança;

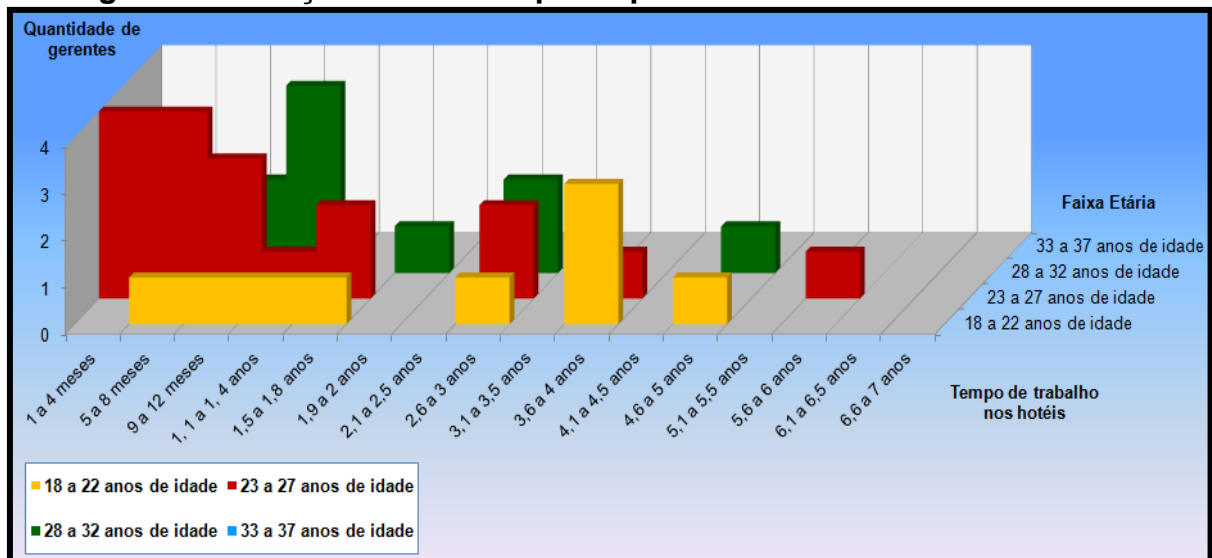
<sup>4</sup> Considera-se como rota, para efeito desta pesquisa, o itinerário percorrido pelos gerentes nas empresas em que eles trabalharam até chegarem à empresa hoteleira onde estão trabalhando atualmente, isto é, até chegarem ao hotel Elegante.

<sup>5</sup> Têm sido considerado como rotatividade, o tempo de trabalho dos gerentes nos hotéis por onde eles trabalharam e o tempo em que estão no hotel Elegante.

- G2 - Gerente de Recepção;
- G3 - Gerente Geral;
- G4 - Gerente Comercial;
- G5 - Gerente de Manutenção;
- G6 - Gerente de Cozinha.

A figura 34 aponta uma maior recorrência de rotatividade nos gerentes que estão com idade entre 23 a 27 anos, enquanto que gerentes mais jovens, de 18 a 22 anos de idade, passam mais tempo trabalhando na mesma empresa, repercutindo em uma menor rotatividade no ramo hoteleiro.

**Figura 34: Relação entre o tempo de permanência nos hotéis e a idade**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro a março de 2012.

Por estarem iniciando na carreira de gerentes de hotéis, os mais jovens de até 22 anos de idade buscam permanecer mais tempo na mesma empresa em que trabalham. Este fenômeno é destacado por Vidal e Simonetti (2010) como sendo um fator associado aos custos e benefícios que os empregados ponderam, durante esta faixa etária, ao optar em permanecer na mesma empresa hoteleira, enquanto fazem algum curso, seja técnico ou superior e se qualificam, para posteriormente, buscarem ascensão profissional no mercado hoteleiro.

A figura 34 também mostra que, a maior parte (80%) dos gerentes permanecem até 1 (um) ano nos hotéis, indicando uma rotatividade acentuada entre esta classe de trabalhadores. Seguindo esse mesmo entendimento, Vidal e

Simonetti (2010) afirmam que no início do tempo de serviço na empresa, os trabalhadores se sentem valorizados pelos colegas e pela autoridade dos seus superiores hierárquicos. Com o passar do tempo, esta percepção se altera e chegam a sair do hotel num período entre 1 e 2 anos de trabalho, portanto, nesse período eles necessitam de melhorias no incentivo à permanência no trabalho, tais como benefícios e estímulos por atingir novos desafios na empresa.

O quadro 08, a seguir, apresenta os dados referentes às empresas onde trabalharam cada um dos gerentes deste hotel, a respectiva idade à época, a formação dos gerentes e o tempo permanecido por eles em cada empresa até chegarem ao Hotel Elegante. Neste quadro, também estão identificadas as funções exercidas por eles nas empresas, a razão que os fizeram mudar de empresa, bem como as vantagens (prós) e as desvantagens (contras) apontadas por eles em relação a essas mudanças.

O quadro 08 mostra a rota percorrida pelos gerentes até chegarem ao hotel Elegante, onde trabalham atualmente. O quadro também destaca o tempo de trabalho dos gerentes em cada hotel em que eles trabalharam, a formação profissional e escolar, a idade, a função exercida em cada empresa, a razão que os fizeram mudar de empresa e as vantagens e desvantagens dessas mudanças.

Ressalta-se que, no quadro 06, a seguir, os gerentes estão identificados apenas pelas siglas G1, G2, G2.1, G3, G4, G4.1, G5, G6. Nesse sentido, percebe-se a inclusão de dois novos gerentes (G2.1 e G4.1) que não estavam inseridos nesta pesquisa até o momento, uma vez que eles foram contratados em substituição aos gerentes G2 e G4, respectivamente, enquanto aplicava-se aos gerentes o protocolo Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência (Apêndice C), em outubro de 2012.

**Quadro 08: Rota e rotatividade dos gerentes**

GERENTE	PERÍODO	IDADE	FORMAÇÃO	HOTEL	FUNÇÃO EXERCIDA	RAZÃO	PRÓS	CONTRAS
<b>G1 - Gerente de Governança</b>	11/ 1998 a 11/2002	12 anos	Ensino Fundamental	Hotel Vila do Príncipe - Caicó/RN	Menor Aprendiz	Melhor condição de trabalho	Aumento da rede de contatos profissionais	Falta de estabilidade em uma única empresa
	12/2002 a 12/2009	18 anos	Ensino Médio Completo	Hotel Natal Dunas - Natal/RN	Camareiro	Desemprego		
	1/2009 a 05/2009	24 anos		Hotel Praiamar - Natal/RN	Supervisor de governança	Melhor condição de trabalho		
	06/2009 a 05/2011	24 anos		Hotel Rifoles - Natal/RN	Chefe da limpeza geral	Maior remuneração		
	06/2011 a 07/2011	26 anos		Hotel Praiamar - Natal/RN	Supervisor de governança	Melhor condição de trabalho		
	Desde 08/2011	26 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Chefe de Governança			
<b>G2 - Gerente de Recepção</b>	08/2004 a 08/2005	24 anos	Nível Superior Completo (Turismo)	Pirâmide Palace Hotel - Natal/RN	Recepcionista	Mudança organizacional	Ganho de experiência e conhecimento profissional na área	Falta de estabilidade em uma única empresa
	08/2005 a 09/2005	25 anos		Blue Tree Park Natal - Natal/RN	Recepcionista	Promoção interna		
	10/2005 a 06/2006	25 anos			Supervisor de Recepção			
	11/2006 a 06/2007	26 anos		Praia Mar Hotel - Natal/RN	Chefe de Recepção	Estava desempregado		
	07/2007 a 02/2009	27 anos		Hotel Imirá Plaza- Natal/RN	Recepcionista	Maior remuneração		
	03/2009 a 10/2010	29 anos		Hotel Ocean Palace - Natal/RN	Recepcionista	Maior remuneração		
	11/2010 a 02/2011	30 anos		Hotel Escola Senac Barreira Rocha - Natal/RN	Chefe de Recepção	Crescimento profissional		
	01/2011 a 02/2012	31 anos		Hotel D'Beach Resort - Natal/RN	Recepcionista	Estava desempregado		
	02/2012 a 09/2012	32 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Chefe de Recepção	Maior crescimento profissional		



(Continuação do quadro 08)

GERENTE	PERÍODO	IDADE	FORMAÇÃO	HOTEL	FUNÇÃO EXERCIDA	RAZÃO	PRÓS	CONTRAS
<b>G2.1 - Gerente de Recepção</b>	02/1997 a 03/2001	19 anos	Ensino Médio Completo	Hotel Natal Dunas - Natal/RN	Mensageiro	Crescimento profissional	Crescimento pessoal e profissional	Sofreu desvalorização dos colegas de trabalho por exercer cargos operacionais
	03/2001 a 02/2007	24 anos		Hotel Atlântico Norte - Natal/RN	Recepcionista	Busca por maior remuneração		
	09/2007 a 01/2009	30 anos		Hotel Bello Mare - Natal/RN	Recepcionista	Busca por maior remuneração		
	02/2009 a 03/2012	31 a 34 anos	Nível Superior Incompleto (Turismo)	Hotel Ponta do Sol - Natal/RN	Chefe de Recepção	Melhor condição de trabalho		
	Desde 08/2012	34 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Chefe de Recepção	Estava desempregado		
<b>G3 - Gerente Geral</b>	05/2000 a 06/2000	21 anos	Nível Superior Incompleto	Hotel Natal Praia - Natal/RN	Mensageiro	Promoção interna	Obteve crescimento profissional	Menos tempo livre para família, lazer, etc.
	07/2000 a 09/2001	21 anos			Recepcionista	Promoção interna		
	10/2001 a 11/2001	22 anos		Hotel Imirá Plaza - Natal/RN	Auxiliar de Recepção	Maior remuneração		
	12/2001 a 07/2004	22 anos			Auditor	Maior remuneração		
	08/2004 a 06/2008	25 anos	Nível Superior Completo (Turismo)	Hotel - Londres/Inglaterra	Recepcionista e Auditor	Experiência de trabalho		
	07/2008 a 08/2009	29 anos		Hotel Thermas - Mossoró/RN	Chefe de Recepção	Maior remuneração		
	09/2009 a 07/2010	30 anos			Gerente de Hospedagem	Promoção interna		
	08/2010 a 09/2011	31 anos	Pós-Graduação (Gestão de Negócios)	Hotel Casa do Mar - Icapuí/CE	Gerente Geral	Maior remuneração		
	Desde 09/2011	32 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Gerente Geral	Maior remuneração		

(Continuação do quadro 08)

GERENTE	PERÍODO	IDADE	FORMAÇÃO	HOTEL	FUNÇÃO EXERCIDA	RAZÃO	PRÓS	CONTRAS
<b>G4 - Gerente Comercial</b>	04/2006 a 05/2009	28 anos	Nível Superior Completo (Turismo)	CVC - São Paulo/SP	Assistente Comercial Internacional	Melhor condição de trabalho	Obteve conhecimento profissional	Menos tempo para vida pessoal
	06/2009 a 01/2011	31 anos	Pós-Graduação (Marketing)	NOAR Linhas Aéreas - Natal/RN	Assistente Comercial			
	02/2012 a 09/2012	34 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Gerente Comercial	Maior remuneração		
<b>G4.1 - Gerente Comercial</b>	12/2002 a 01/2005	17 anos	Nível Médio Incompleto	Hotel Bello Mare - Natal/RN	Chefe de Recepção	Melhor condição de trabalho	Melhoria da condição financeira e do ganho de experiência profissional	Processo de adaptação a uma nova empresa
	03/2005 a 03/2009	20 anos	Nível Médio Completo	Hotel Esmeralda - Natal/RN	Encarregada de Reservas	Maior remuneração		
	04/2009 a 05/20012	24 anos		Hotel Ponta do Sol - Natal/RN				
	Desde 09/2012	27 anos	Nível Superior Incompleto (Ciências Contábeis)	Hotel Elegante - Natal/RN	Assistente Comercial	Estava desempregado		
<b>G5 - Gerente de Manutenção</b>	01/1997 a 09/2000	18 anos	Nível Médio Incompleto	Hotel Atlântico Norte - Natal/RN	Auxiliar de manutenção	Estava desempregado	Experiência de trabalho	Falta de estabilidade
	10/2000 a 10/2001	21 anos	Nível Médio Completo	Hotel Parque da Costeira - Natal/RN	Eletricista	Maior remuneração		
	11/2001 a 10/2006	22 anos			Chefe de Manutenção	Promoção interna		
	11/2006 a 11/2007	27 anos		Mister Klin Lavanderia Industrial - Natal/RN	Líder Caldeiro	Maior remuneração		
	12/2007 a 12/2011	28 anos		Hotel Imirá Plaza - Natal/RN	Chefe de Manutenção	Melhor condição de trabalho		
	Desde 02/2012	29 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Chefe de Manutenção	Estava desempregado		

(Continuação do quadro 08)

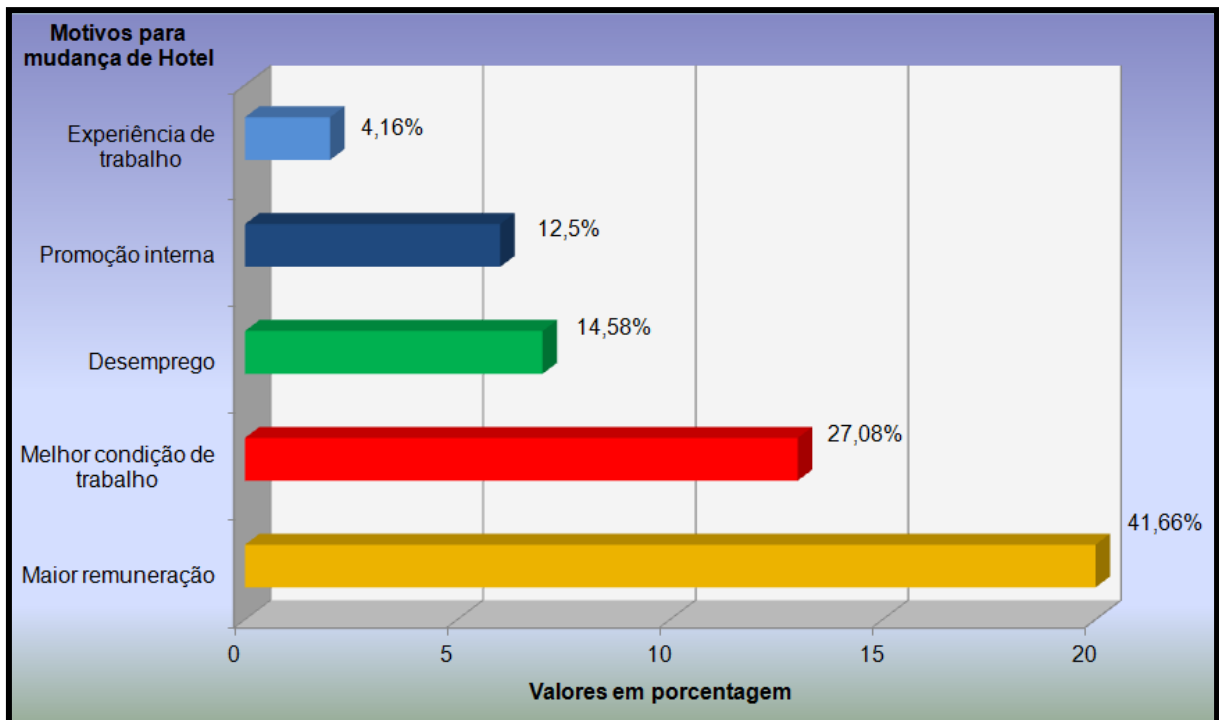
GERENTE	PERÍODO	IDADE	FORMAÇÃO	HOTEL	FUNÇÃO EXERCIDA	RAZÃO	PRÓS	CONTRAS
<b>G6 - Gerente de Cozinha</b>	03/2003 a 02/2004	18 anos	Nível Médio Completo (Cozinheiro Profissional)	Hotel Escola Senac Barreira Roxa - Natal/RN	Cozinheiro	Experiência de trabalho	Aumento da rede de contatos profissionais	Menos tempo para a família
	03/2004 a 01/ 2006	19 anos		Pousada Maravilha - Fernando de Noronha/PE	Chefe de Cozinha	Maior remuneração		
	09/2006 a 03/2007	21 anos		Polaris Grupo International Ltda - Maracajaú/RN	Chefe de Cozinha - Consultor			
	03/2007 a 09/2008	22 anos		Pousada Toca da Coruja - Tibau do Sul/RN	Chefe de Cozinha Executivo			
	11/2008 a 03/2009	23 anos	Nível Superior Incompleto (Gastronomia)	Atlantis Divers - Natal/RN	Chefe de Cozinha (Embarcação)	Estava desempregado		
	04/2009 a 11/2009	24 anos		Hotel Escola Senac Barreira Roxa – Natal/RN	Instrutor de Culinária			
	12/2009 a 12/2010	24 anos	Nível Superior Completo (Gastronomia)	Saranda Restaurante Espanhol – Natal/RN	Chefe de Cozinha	Maior remuneração		
	12/2010 a 06/2011	25 anos		Representante Cozil – Natal/RN	Consultor técnico comercial	Melhor condição de trabalho		
	Desde 03/2012	26 anos		Hotel Elegante - Natal/RN	Gerente de Cozinha			

Fonte: Pesquisa de campo, de janeiro a outubro/2012

De acordo com o apresentado no quadro 08 e a figura 28, a seguir, as principais razões que provocaram a mudança dos gerentes dos locais por onde eles trabalharam foram as buscas por maior remuneração (41,66%) e por melhores condições de trabalho (27,08%) em termos de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, autonomia, relacionamento interpessoal e saúde física e mental.

A busca por maior remuneração é apontada pelos gerentes como a principal razão que o fazem a mudar de empresa hoteleira. Porém, Minecucci (2007) acrescenta que além da política salarial adotada pelo hotel e da política de benefícios, as oportunidades de progresso na profissão, as condições físicas ambientais de trabalho e a motivação do pessoal são fatores que promovem um aumento na taxa de *turnover* da empresa hoteleira.

**Figura 35: Motivos apresentados pelos gerentes para a mudança de emprego na hotelaria**

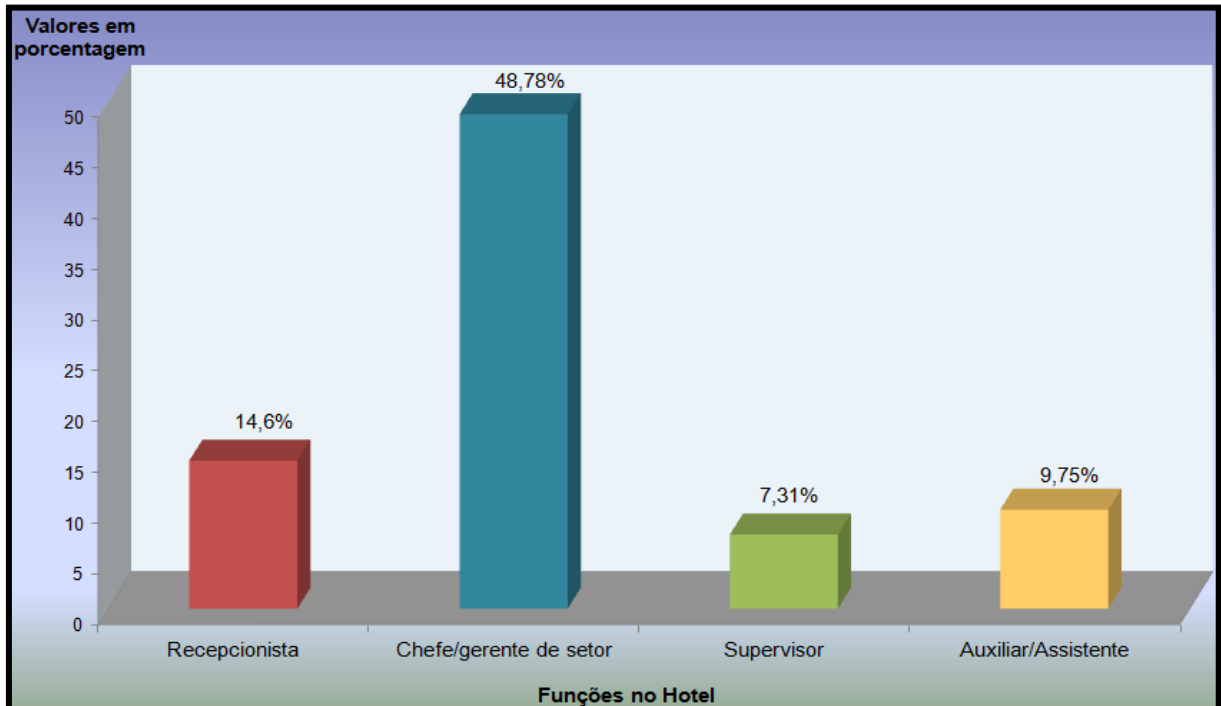


Fonte: Pesquisa de campo, de janeiro a junho/2012

Esses fatores apontados pelos gerentes são confirmados por Menicucci (2007), quando afirma que a rotatividade (*turnover*) pode ser ocasionada pela densidade e insatisfação no trabalho. A autora também acrescenta que a busca pelo equilíbrio entre o tempo no trabalho e a vida pessoal, a necessidade de trabalhar nos finais de semana e em feriados e a falta de negociação das folgas também ocasionam desligamentos de trabalhadores no ramo hoteleiro.

Dentre as funções exercidas pelos gerentes durante a rota percorrida por eles nas empresas hoteleiras até chegarem ao hotel Elegante, predominam as funções de chefe ou gerente de setor e a função de recepcionista, conforme expõe a figura 36.

**Figura 36: Funções mais exercidas durante a formação como gerentes de hotéis**



Fonte: Pesquisa de campo, de janeiro a junho/2012

Das vantagens relatadas pelos gerentes em relação à rotatividade do ramo hoteleiro, destacam-se o aumento da rede de contatos profissionais, a obtenção de mais conhecimento profissional e o ganho de experiência profissional na área. No entanto, os gerentes, em sua maioria, relataram que esta rotatividade promove menos tempo para a família, lazer e demais atividades da vida social. Como também, na opinião deles, a rotatividade não permite que eles sintam estabilidade ao trabalharem no ramo de hotelaria.

#### 5.3.4 Trabalho prescrito dos gerentes

Após a aplicação dos protocolos existentes nos Apêndices C e D respectivamente, Levantamento Sócio-Profissional e Organizacional da Gerência e

Levantamento Organizacional do Hotel, da Ação Conversacional e das primeiras observações livres e sistemáticas da pesquisa de campo, foi elaborado o quadro 09.

O quadro 09, a seguir, apresenta um paralelo entre o trabalho prescrito de cada tipo de gerência que compõe o hotel Elegante com base na literatura hoteleira, no disposto no Ministério do Trabalho e Emprego através do CBO (Código Brasileiro de Ocupação), no trabalho prescrito relatado pelo próprio trabalhador, e no trabalho real desempenhado por cada gerente do hotel em estudo.

O trabalho real foi estabelecido através das observações realizadas nos períodos de alta e de baixa ocupação hoteleira, existentes tanto na alta como na baixa estação do turismo no município de Natal do período compreendido entre dezembro de 2011 a dezembro de 2012.

**Quadro 09: Relação entre trabalho prescrito e trabalho real.**

GERÊNCIA	TRABALHO PRESCRITO			TRABALHO REAL
	Segundo a literatura sobre Gestão Hoteleira:	Segundo o Código Brasileiro de Ocupação (CBO) da função (BRASIL, 2012b):	Segundo o próprio gerente:	Segundo a observação sistemática:
<b>Gerente de Governança</b>	“dirigir e coordenar as operações da Governança, de acordo com os padrões do Hotel, para atingir a qualidade máxima de limpeza” (DAVIES, 2000, p.146).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender hóspedes e familiares;</li> <li>2. Organizar e supervisionar os trabalhos dos funcionários das áreas de governança e mordomia de hotéis, residências, hospitais ou estabelecimentos similares;</li> <li>3. Recepcionar convidados e visitantes, acompanhar entradas e saídas dos hóspedes durante a estadia, familiares em compromissos externos e viagens da família;</li> <li>4. Cuidar do vestuário e objetos de hóspedes e familiares;</li> <li>5. Supervisionar a arrumação de aposentos e demais áreas;</li> <li>6. Controlar serviços de lavanderia e rouparia;</li> <li>7. Administrar o pessoal e executar atividades administrativas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manter o hotel limpo;</li> <li>2. Controlar os apartamentos;</li> <li>3. Contar as roupas que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram;</li> <li>4. Conferir o estado das roupas que chegaram da lavanderia;</li> <li>5. Auxiliar em pequenos serviços como desentupir pia, vaso sanitário e troca de lâmpadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisiona a limpeza das UH's e demais dependências do hotel;</li> <li>2. Supervisiona o trabalho dos empregados do setor de Governança;</li> <li>3. Confere o envio e o recebimento de roupa do hotel para a lavandeira;</li> <li>4. Participa do processo seletivo para contratação de pessoal para governança;</li> <li>5. Elabora as escalas de trabalho da equipe da governança;</li> <li>6. Atende os trabalhadores para os primeiros socorros.</li> </ol>
<b>Gerente de Recepção</b>	Prestar auditoria nas contas dos clientes, fazer conferência nos cadastros dos clientes, executar um treinamento com seus colaboradores, para a realização de um serviço padronizado da equipe, fazer o controle geral de <i>check-in</i> e <i>check-out</i> , a função de ser responsável pelas chaves dos quartos, e ainda pela organização do quadro de reservas de hóspedes (PASIN, 2008, p.51).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar e motivar uma equipe de trabalhadores que prestam serviços de atendimento ao público ou coletam informações e documentos, tais como, caixas e bilheteiros, recepcionistas, telefonistas e operadores de telemarketing e atendimento, entrevistadores e recenseadores, intermediando relações entre clientes e prestadores de serviços e ou funcionários e entre pesquisadores e informantes;</li> <li>2. Planejar e administrar o trabalho da equipe, definindo rotinas de trabalho, técnicas de abordagem de clientes e informantes e estratégias para cumprimentos de metas e prazos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar a leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção;</li> <li>2. Verificar o <i>check in</i> e <i>check out</i> do dia;</li> <li>3. Atender no balcão;</li> <li>4. Despachar com gerência e diretoria;</li> <li>5. Providenciar a escala de folga de recepcionistas e mensageiros;</li> <li>6. Verificar plano de hotéis dos funcionários para o RH;</li> <li>7. Levantar das vendas de balcão durante o mês;</li> <li>8. Realizar, a cada 2 meses, reunião, treinamento, apresentação de resultados para gerência geral e resultados;</li> <li>9. Resolver <i>overbooking</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordena e supervisiona o trabalho dos empregados do setor de Recepção;</li> <li>2. Atende clientes na recepção;</li> <li>3. Atua na resolução do <i>overbooking</i>;</li> <li>4. Confere as contas provenientes da recepção e que são repassadas para o setor financeiro;</li> <li>5. Verifica a ocupação diária;</li> <li>6. Realiza a atribuição das UH's.</li> </ol>

(Continuação do quadro 09)

GERÊNCIA	TRABALHO PRESCRITO			TRABALHO REAL
	Segundo a literatura sobre Gestão Hoteleira:	Segundo o Código Brasileiro de Ocupação (CBO) da função (BRASIL, 2012b):	Segundo o próprio gerente:	Segundo a observação sistemática:
<b>Gerente Geral</b>	Estabelecer o plano estratégico global da empresa, informando os objetivos prioritários a todos os envolvidos, revisá-lo quando necessário, procurando aumentar a projeção do conceito do hotel no mercado hoteleiro, além de criar um clima de cooperação e harmonia entre todos (CRISÓTOMO, 2004, p.261).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciar e promover produtos e serviços em empresas de turismo, de hospedagem e de alimentação;</li> <li>2. Coordenar áreas operacionais de alojamento, alimentação, recreação e lazer em hotéis, pousadas, pensões, restaurantes e bares;</li> <li>3. Administrar recursos humanos e financeiros;</li> <li>4. Executar rotinas administrativas;</li> <li>5. Prestar assessoria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar a ocupação do hotel;</li> <li>2. Aumentar a receita do hotel;</li> <li>3. Reduzir o <i>turn over</i>;</li> <li>4. Liderar e gerar líderes no hotel;</li> <li>5. Criar e gerenciar as oportunidades para o crescimento do hotel.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordena e supervisiona as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel;</li> <li>2. Coordena as reuniões gerenciais;</li> <li>3. Atende hóspedes na recepção ou por telefone;</li> <li>4. Realiza negociação com fornecedores;</li> <li>5. Organiza e supervisiona eventos no hotel;</li> <li>6. Avalia o desempenho dos demais gerentes;</li> <li>7. Promove ações de motivação no trabalho.</li> </ol>
<b>Gerente de Manutenção</b>	Conferir o estado físico da edificação hoteleira, “consertando avarias (danos causados por agentes externos) e problemas de manutenção interna (elétrica, hidráulica, etc.), e mantendo-as em perfeito estado de conservação” (PASIN, 2008, p.52).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisionar a manutenção preventiva e preditiva, corretiva e emergencial de máquinas e equipamentos industriais, comerciais e residenciais;</li> <li>2. Estabelecer indicadores de qualidade da manutenção;</li> <li>3. Elaborar documentação técnica;</li> <li>4. Administrar recursos humanos e financeiros;</li> <li>5. Trabalhar de acordo com normas de segurança.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisionar o funcionamento dos materiais, equipamentos e instalações do hotel;</li> <li>2. Consertar os defeitos no funcionamento dos materiais, equipamentos e instalações do hotel.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza a manutenção preventiva e corretiva das instalações e dependências do hotel;</li> <li>2. Coordena e supervisiona o trabalho dos trabalhadores do setor de manutenção;</li> <li>3. Confere materiais, peças e ferramentas da manutenção;</li> <li>4. Elabora escala de trabalho para os trabalhadores da manutenção;</li> <li>6. Controla o uso das ferramentas da manutenção;</li> <li>7. Controla uso dos materiais da manutenção;</li> </ol>



(Continuação do quadro 09)

GERÊNCIA	TRABALHO PRESCRITO			TRABALHO REAL
	Segundo a literatura sobre Gestão Hoteleira:	Segundo o Código Brasileiro de Ocupação (CBO) da função (BRASIL, 2012b):	Segundo o próprio gerente:	Segundo a observação sistemática:
<b>Gerente Comercial</b>	Divulgar o hotel às operadoras e agências de viagens bem como seus serviços oferecidos pelo hotel com o objetivo de firmar acordos e parcerias comerciais (CAMILATTO <i>et al</i> , 2012).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral;</li> <li>2. Implementar atividades e coordenar sua execução;</li> <li>3. Assessorar a diretoria e setores da empresa;</li> <li>4. Gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros;</li> <li>5. Promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prospectar o mercado;</li> <li>2. Divulgar a empresa;</li> <li>3. Finalizar as vendas;</li> <li>4. Acompanhar as vendas;</li> <li>5. Acompanhar os preços da concorrência;</li> <li>6. Atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza ligações para empresas parceiras;</li> <li>2. Realiza visitas e viagens para encontros estratégicos com empresas parceiras;</li> <li>3. Participa de eventos de turismo e hospitalidade para divulgação do hotel;</li> <li>4. Busca o cumprimento de metas de vendas estabelecidas;</li> <li>5. Atende clientes potenciais por telefone, email e redes sociais.</li> </ol>
<b>Gerente da Cozinha</b>	“supervisionar, coordenar e dirigir as operações da cozinha do Hotel, de acordo com padrões do mesmo, garantindo uma alimentação da melhor qualidade dentro do orçamento estabelecimento” (DAVIES, 2000, p.290).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar e elaborar pratos e cardápios, atuando direta e indiretamente na preparação dos alimentos;</li> <li>2. Gerenciar brigada de cozinha e planejar as rotinas de trabalho;</li> <li>3. Gerenciar os estoques;</li> <li>4. Atuar na capacitação de funcionários.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar a programação da cozinha;</li> <li>2. Elaborar o cardápio;</li> <li>3. Administrar o estoque e consumo;</li> <li>4. Administrar a equipe;</li> <li>5. Coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial;</li> <li>6. Criar receitas e preparar pratos;</li> <li>7. Supervisionar os cuidados com higiene e apresentação de pessoal;</li> <li>8. Supervisionar os cuidados com a higiene e segurança alimentar;</li> <li>9. Planejar e contralar o cozinha;</li> <li>10. Representar a organização.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora a programação e o cardápio da cozinha;</li> <li>2. Acompanha o estoque dos materiais no almoxarifado;</li> <li>3. Solicita compra de materiais;</li> <li>4. Prepara pratos;</li> <li>5. Supervisiona os cuidados com a higiene e a segurança pessoal e alimentar;</li> <li>6. Seleciona trabalhadores para a cozinha;</li> <li>7. Coordena e supervisiona o trabalho realizado na cozinha;</li> <li>8. Realiza reuniões com toda a equipe do setor;</li> <li>9. Elabora a escala de trabalho de cada trabalhador da cozinha;</li> <li>10. Adverte, suspende e demite empregados da cozinha quando necessário.</li> </ol>

Fonte: Pesquisa bibliográfica e de campo, janeiro a agosto de 2012.

Através do quadro 09, foi possível observar que as tarefas listadas pela literatura e pelo CBO para o exercício do trabalho em cada gerência de hotel diferem em relação ao relato dos gerentes sobre o trabalho que executam. No relato deles, aparecem variabilidades características de como executam o trabalho, conforme os depoimentos surgidos durante a realização das ações conversacionais (Apêndice E) e nas escutas ampliadas. Outra diferença é percebida através das observações sistemáticas realizadas *in loco*, ou seja, novas tarefas surgem, como também, o modo pelo qual o trabalhador gerente lida com as variabilidades que se apresentam.

### 5.3.5 Trabalho real dos gerentes do hotel

Este subcapítulo versará sobre a análise da realização do trabalho dos gerentes propriamente dito, denominado de trabalho real ou atividade. O trabalho real consiste na maneira pela qual o trabalhador realiza a atividade designada a ele, compreende as regulações adotadas ao realizar o trabalho, as interrupções ocorridas e, sobretudo, a forma como o trabalhador lida com os contrantes físicos, cognitivos e organizacionais que envolvem as situações de trabalho. Para tanto, o trabalho real é apresentado em paralelo ao trabalho prescrito de cada gerente que compõe o hotel Elegante, segundo a percepção adquirida através das observações sistemáticas realizadas *in loco* no período de dezembro de 2011 a dezembro de 2012 pelo GAE (Grupo de Ação Ergonômica).

Durante a restituição dos dados coletados apresentados aos gerentes do hotel Elegante, através de gráficos impressos e/ou em *slides* do programa *Microsoft PowerPoint* 2007, frequentemente, os gerentes responderam: “Nossa, que interessante! Eu não sabia que eu fazia tudo isso!” (Depoimento do G3, em janeiro de 2012). Conforme Guérin *et al* (2001), os trabalhadores têm uma certa percepção da própria atividade, da fadiga e do seu estado de saúde, entretanto, eles comumente atribuem as agressões à saúde a uma “fraqueza” pessoal e nem percebem a relação disso com a situação de trabalho pela qual estão submetidos. Com efeito, a ergonomia contribui para se analisar a atividade de trabalho, trazendo um novo olhar sobre a atividade, descrevendo-a através da situação de trabalho observada e relatada pelos atores da situação, onde é possível relacionar a atividade, a saúde e a produção ou serviço prestado (GUÉRIN *et al*, 2001).

- QUALIDADE DO SERVIÇO, CONFLITOS COM CLIENTES, RETRABALHO E AMBIVALÊNCIA DE PODER:

O gerente da recepção (G2) relata o retrabalho que possui nas situações de trabalho em que algum (uns) dos seus subordinados (recepcionistas) cometem erros no fechamento de contas dos hóspedes. Neste relato, fica evidente a interdependência existente entre os setores de recepção, comercial e o setor de contas do hotel. Como também, a ambivalência de poder do gerente (G2) entre a hierarquia superior (gerente geral), cobrando-lhe o fechamento das contas corretamente e a cobrança dele sobre aos recepcionistas, conforme a figura 37.

A figura 37 indica uma situação em que o gerente geral (G3) vai até a recepção e se dirige ao G2 para checar os documentos do hotel devido à ordem recebida da diretoria administrativa em relação aos erros no fechamento de contas dos hóspedes.

**Figura 37: Demandas ambivalentes do G3**



Fonte: Pesquisa de campo, abril/2012

GERÊNCIA: DE RECEPÇÃO (G2)

SETOR: Recepção

SITUAÇÃO PROBLEMA: Perda de documentação

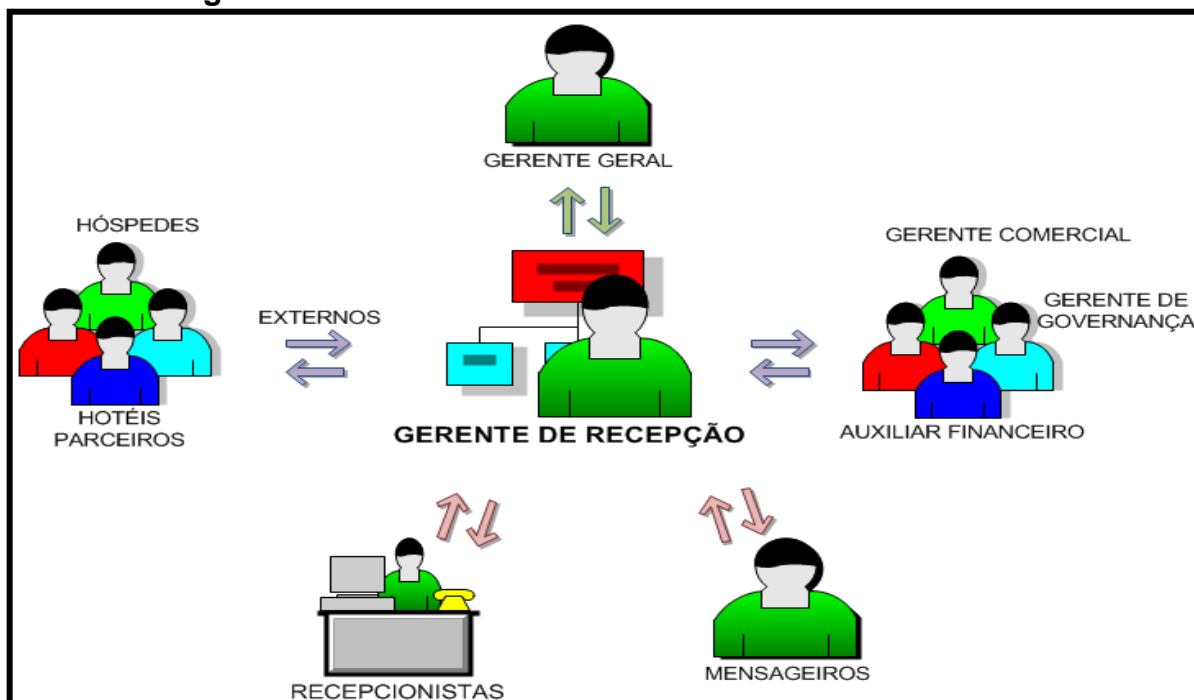
EVIDÊNCIA: *“Cada recepcionista tem um acesso ao sistema, cada um tem uma senha, então cada um pode fechar os apartamentos. No final do expediente, cada um tem o seu relatório de caixa, então, tem esse movimento todos os dias e o setor de contas confere tudo. Um problema muito grande que a gente tava era a perda de*

*documentação, a gente tem que buscar nos arquivos da reserva, imagine a quantidade de reserva pra agente procurar, leva muito tempo. É como uma engrenagem. O cliente externo faz a reserva, o setor comercial emite todos os documentos, leva-se para recepção todos os dias os documentos do check-in, a recepção anexa todos os documentos as faturas devidas e o setor de contas faz o fechamento da conta, aí se foi feito o pagamento de uma forma errada, se tá faltando documentação, o setor de contas pára o trabalho pra poder corrigir o que está faltando. Aí eles me chamam pra resolver, às vezes eu perco uma tarde inteira pra resolver um problema desses, porque eu tenho que reabrir a conta do hóspede, cancelar a conta, estornar o que foi pago, ajeitar o valor da diária, passar novamente para pagamento do cliente para poder passar para o fechamento no setor de contas. Tem essas coisas que deixa bastante atrapalhado o nosso trabalho” (Depoimento do G2, em junho de 2012).*

**DIAGNÓSTICO:** A quantidade de documentos na recepção somada à pressão do tempo e eficiência do serviço prestado aos hóspedes dificulta a organização interna do setor de recepção de forma que a perda de documentos referente ao atendimento aos hóspedes gera perda de tempo com o retrabalho do gerente da recepção e do setor de compras, além do transtorno do cliente que precisa cancelar o pagamento efetuado e realiza-lo novamente a pedido do hotel.

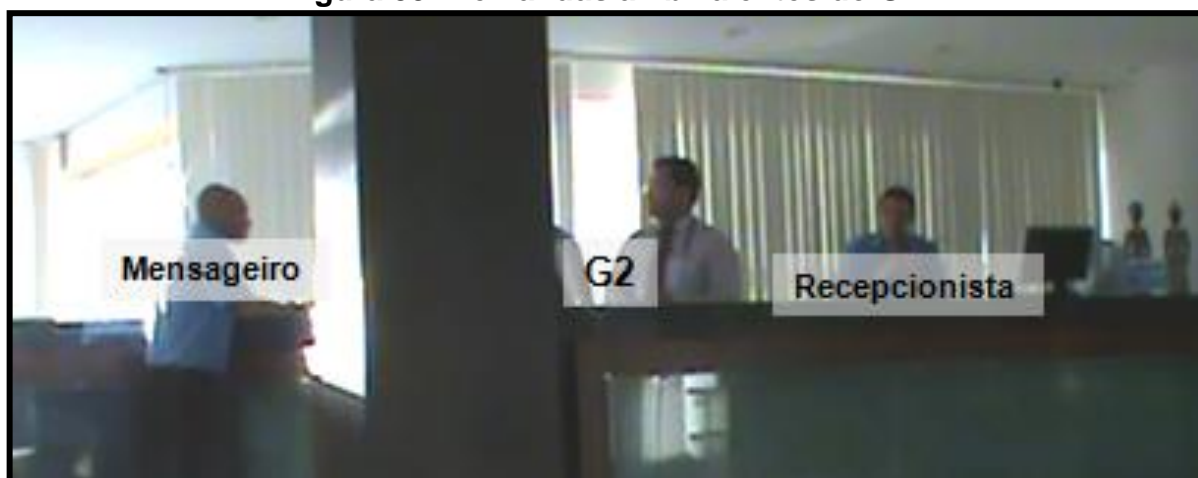
**POSSÍVEIS REGULAÇÕES:** Reduzir a quantidade de documentos impressos na recepção com a adoção de um novo *software*, *GerenHotel*, no sentido de promover maior segurança e agilidade ao atendimento.

A função do Gerente de Recepção (G2) é marcada pela coordenação e supervisão das atividades que ocorrem na recepção durante toda a estadia do hóspede no hotel. Nesse sentido, o gerente da recepção sofre situações de ambivalência de poder internamente à empresa com os setores de governança, manutenção, reservas, contabilidade e de forma externa à empresa como os hóspedes do hotel e os auditores das agências e operadoras de viagens como mostra a figura 38.

**Figura 38: Ambivalências na atividade de trabalho do G2**

Fonte: Pesquisa de campo, dezembro/2011 a dezembro/2012

Em relação à atividade de trabalho do Gerente da Recepção, muitas situações ambivalentes podem ser visualizadas através das observações realizadas e registradas em fotos durante momentos distintos de trabalho deste gerente. Como mostra a figura 39, onde ele chama atenção dos recepcionistas pela demora em atender às solicitações dos hóspedes, repercutindo em reclamações advindas do Gerente Geral (superior hierárquico).

**Figura 39: Demandas ambivalentes do G2**

Fonte: Pesquisa de campo, abril/2012

- **SUBDIMENSIONAMENTO DE EFETIVO VERSUS CARGA DE TRABALHO**

GERÊNCIA: DE GOVERNANÇA (G1)

SETOR: Camararia

SITUAÇÃO PROBLEMA: Absenteísmo e carga de trabalho

EVIDÊNCIA: *“Em períodos de grandes movimentos no hotel, a gente trabalha demais e fica dias sem folga. Teve um dia aqui que eu cheguei na segunda-feira, tão cansado, que me sentei aqui e juntou tudo: os problemas daqui com os problemas de casa...muitos dias trabalhando direto, sem folgar... Eu não aguentei, era muita pressão, eu não me controlei...Eu fiz um relatório de tudo que tava acontecendo e mandei por email pro diretor e com cópia pro dono...Aí veio a autorização para a contratação de mais pessoal porque tava demais aqui, eu tava contando roupa do hotel, arrumando apartamento até desentupir pia eu tava desentupindo... Subindo na caixa d'água todo dia para ligar a bomba porque tava faltando água...Me acaba o papel higiênico no hotel em pleno feriado e aí como eu ia fazer para comprar se tudo tava fechado? O hotel lotado, acontecendo over aí me falta camareira, ASG...O gerente da recepção pediu as contas...Mas aí isso foi bom, porque a diretoria viu que precisava contratar mais gente. Foi aí que eu consegui aumentar o meu setor”*  
(Depoimento do G1, em janeiro de 2012)

DIAGNÓSTICO: A quantidade insuficiente de pessoal somada ao período de grande movimento no hotel causou sobrecarga de trabalho ao gerente da governança, provocando-lhe desgaste físico e mental.

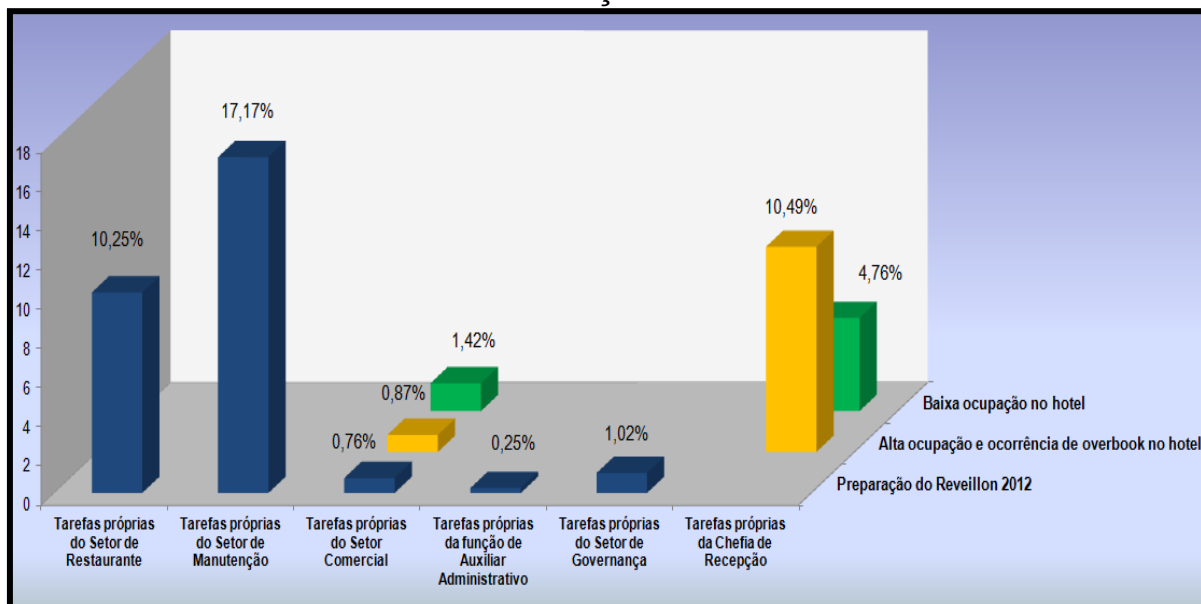
POSSÍVEIS REGULAÇÕES: Solicitar a contratação de pessoal de acordo com os períodos de alta e baixa estação turística em Natal/RN, treinar os empregados e delegar funções.

- **INTERRUPÇÕES NO TRABALHO, NEGOCIAÇÃO E REPETIÇÕES**

De acordo com as observações e ações conversacionais realizadas de dezembro de 2011 a dezembro de 2012, constatou-se que o trabalho real exercido pelos gerentes é mais intenso do que o trabalho prescrito, e por vezes, observou-se a realização de tarefas próprias de funções operacionais pelos gerentes em situações de trabalho em que eles precisam intervir na produção do setor, realizando

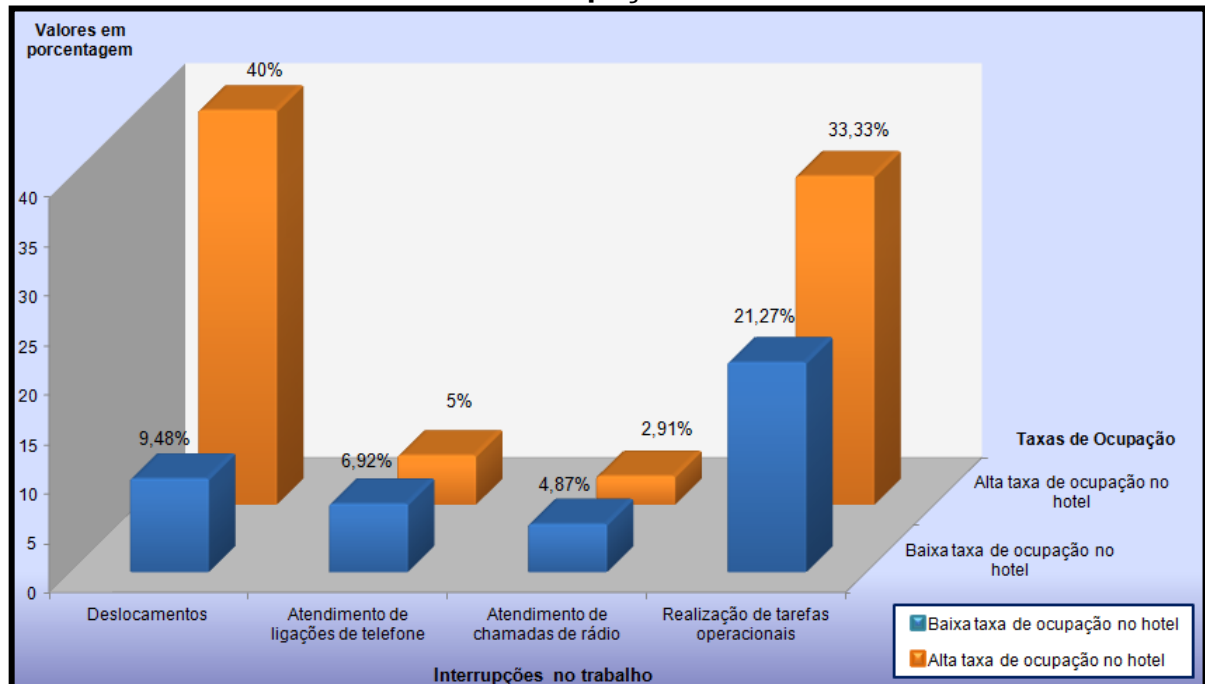
regulações na atividade e se antecipando em outras, conforme observado através da figura 40.

**Figura 40: Comparação das interrupções no trabalho do gerente G3 em três diferentes situações de trabalho**



Fonte: Pesquisa de campo, dezembro de 2011 a março de 2012

Como exposto na figura 40, a realização de tarefas próprias de outros setores e até tarefas de funções operacionais de setores do hotel, também são exercidas pelos gerentes no cotidiano de trabalho deles, sobretudo em períodos de alta ocupação hoteleira e *overbooking* (ver glossário).

**Figura 41: Comparação das interrupções no trabalho do G1 em alta e baixa ocupação**

Fonte: Pesquisa de campo, dezembro de 2011 a março de 2012

Através da figura 41, verifica-se que além das interrupções no trabalho, também ocorrem os deslocamentos pelo hotel na realização das tarefas dos gerentes. Esses deslocamentos demandam tempo e desgaste físico e mental, uma vez que os percursos são realizados a pé por todo o hotel, com a utilização das escadas, com o uso do telefone celular e do rádio de comunicação.

A natureza e a complexidade da atividade realizada pelos gerentes, somadas à quantidade de informações processadas cognitivamente por eles no trabalho e, ainda à quantidade e a natureza das interrupções, ocasionam dificuldades para os gerentes manterem a atenção dirigida a múltiplas tarefas. Essa situação de trabalho pode ser observada através do relato do G4, ao descrever parte das atividades que realiza ao prospectar o mercado.

GERÊNCIA: COMERCIAL (G4)

SETOR: Vendas

SITUAÇÃO PROBLEMA: Negociação e repetição de informações

EVIDÊNCIA: *“Antes de viajar para a prospecção de mercado, faço, inicialmente, o levantamento de todas as agências, operadoras, pessoas de contato, endereço e telefone do local a ser prospectado. Depois agendo as visitas, que são uma média*



*de 70, dividas de 8 a 10 visitas por dia. São visitas que no final do dia eu estou com a voz rouca, de apresentar o hotel, o vídeo, o banner, os folders, o site, distribuir brindes, a mente cansada de repetir tantas vezes a mesma coisa. Tem hora que já fica no automático” (Depoimento do G4, em maio/2012).*

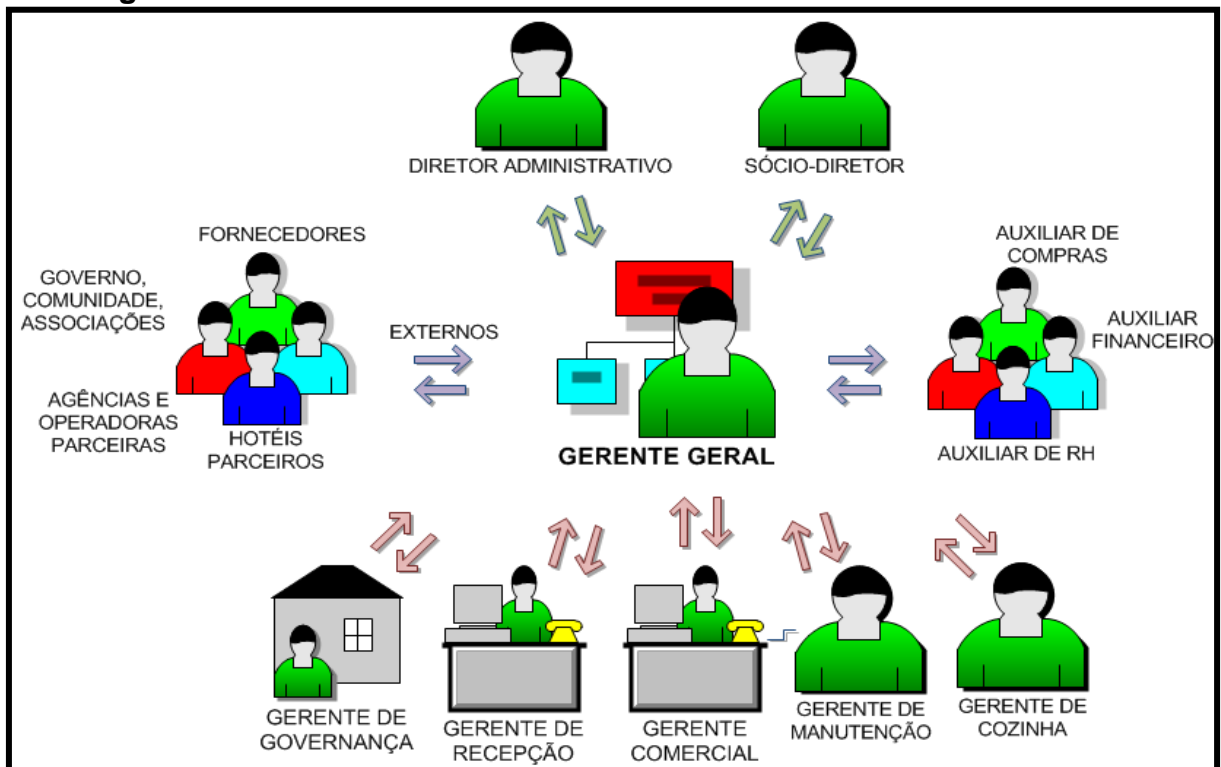
**DIAGNÓSTICO:** As atividades realizadas antes, durante e após a prospecção de mercado causam desgaste físico e mental para o gerente comercial.

**POSSÍVEIS REGULAÇÕES:** Planejar as atividades relacionadas com a prospecção de mercado de forma que aconteçam até 7 visitas às empresas por dia e adotar o hábito de beber água constantemente para se evitar o ressecamento das cordas vocais.

- **DESEMPENHO, AMBIVALÊNCIAS DE PODER E EFICÁCIA PRODUTIVA:**

Diante das observações e ações conversacionais realizadas de dezembro de 2011 a dezembro 2012, foram compiladas aqui várias situações que se apresentaram com características ambivalentes na atividade de trabalho dos gerentes de hotéis.

A função de Gerente Geral, por exemplo, destacou-se pela coordenação e supervisão ao trabalho dos demais gerentes do hotel, além do contato direto com a diretoria administrativa e os chamados clientes externos, como: fornecedores, hotéis (parceiros), agências e operadoras (parceiras) e os hóspedes, como se apresenta na figura 42.

**Figura 42: Ambivalências na atividade de trabalho do Gerente Geral**

Fonte: Pesquisa de campo, dezembro/2011 a dezembro/2012.

Na dinâmica da hotelaria, inserida na atividade de turismo, considerada por Montejano (2001, p.105) como a “indústria sem chaminé”, algumas situações de trabalho acontecem no cotidiano das sazonalidades de estação do município e de ocupação hoteleira que expõem esta dinâmica, de busca pelo desempenho do gerente no trabalho e pela eficácia produtiva. Como exemplo, pôde-se observar que durante a preparação do *Reveillon* do hotel, em dezembro de 2011, o Gerente Geral precisou negociar com empresários das bandas, com o fornecedor do palco, com a empresa contratada para fornecimento do *buffet*, ao mesmo tempo em que, recebia ordens da diretoria administrativa e também enviava ordens para o setor de governança e manutenção do hotel. Como resultado dessa atividade, o Gerente Geral afirma que o evento obteve o sucesso esperado, apesar das dificuldades e transtornos ocorridos, como ele mesmo relata:

GERÊNCIA: GERAL (G3)

SETOR: Eventos

SITUAÇÃO PROBLEMA: Negociação com hóspedes para a resolução de *overbooking*

**EVIDÊNCIA:** *“Tivemos êxito, sim Fizemos um planejamento de numeração de mesas e programação de entrega das pulseiras do Reveillon, só que não foi bem executado porque se demorou muito para colocar as mesas onde eu queria. Foram dadas as pulseiras de uma das mesas para as pessoas tipo passantes (pessoal de fora) e os hóspedes receberam as pulseiras por último. Como o hospede já tava dentro do hotel, quando foi de seis e meia da noite teve gente que já tava arrumada para o jantar de nove e meia e ficou sentado na mesa e disse: “daqui não saio daqui ninguém me tira”. Gerou um transtorno (pausa)... Em relação à comida, ótimo, até sobrou. A banda também. Eu acho que nota oito para o que se esperava e por ser o primeiro Reveillon do hotel, mas o importante foi que no dia seguinte o que se chama de day after tava tudo limpo como se não tivesse tido Reveillon. Então, esse foi o êxito alcançado, mas exigiu muito de todos. Não é todo dia que eu faço isso não, esse foi o dia que eu mais estive no hotel trabalhando, você não poderia ter escolhido um dia pior, ou melhor, para vir observar, porque foi muita correria eu tava A-C-A-B-A-D-O, eu só fui dormir de duas horas da tarde do dia seguinte... eu tava **cansado, muito cansado.**”* (Depoimento do G3, em 13 janeiro de 2012).

**DIAGNÓSTICO:** A centralização das responsabilidades em um único gerente provocou alta densidade de trabalho, jornada de trabalho prolongada, desgaste físico e mental. Embora, o G3 destaque o êxito do evento, ele atribui nota 8, ou seja, não foi possível atingir todas as metas requeridas nesta atividade.

**POSSÍVEIS REGULAÇÕES:** Delegar funções aos demais gerentes e incentivar a prática do trabalho cooperado entre gerentes e trabalhadores operacionais.

Outras situações ambivalentes também se destacaram na atividade do Gerente Geral, podem ser visualizadas através da figura 39, onde o gerente negociava com hóspedes sobre a transferência deles para outro hotel, devido à ocorrência de *overbooking*. Portanto, nesta situação, ele estava exercendo a função típica de outro gerente de hotel, no caso, o gerente de recepção, o qual havia pedido demissão no dia anterior e, por isso, o gerente geral passou a realizar as atribuições deste, sofrendo, assim, a pressão das demandas da alta direção da empresa para que ele resolvesse o *overbooking*, ao mesmo tempo em que, ele era pressionado pelos hóspedes que desejavam permanecer no hotel.

**Figura 43: Negociação com hóspedes sobre *overbooking***

Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2012.

Na figura 44, observa-se uma situação em que está acontecendo a festa de São João da empresa para os empregados, hóspedes e convidados e o gerente geral está recebendo demandas ambivalentes, vindas do setor de cozinha (à direita dele) ao mesmo tempo em que também está lidando com as demandas vindas de um dos sócios do hotel (à esquerda dele).

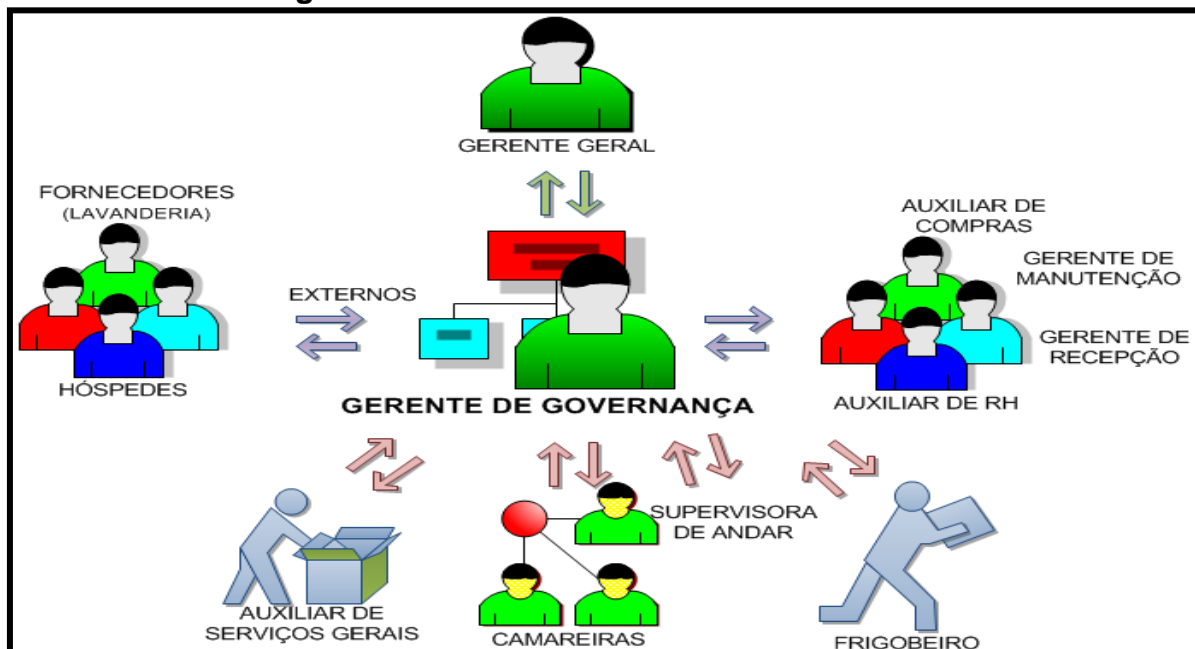
**Figura 44: Demandas ambivalentes para o G3 durante festa de São João**

Fonte: Pesquisa de campo, junho/2012.

Em relação ao Gerente da Governança, podemos compreender que ele é responsável por manter todo o hotel limpo, além das roupas do hotel, como: lençóis, toalhas, tapetes e etc e, ainda, manter as Unidades Habitacionais abastecidas. Para isso, ele coordena uma equipe de trabalho composta por supervisora de andar, camareiras, auxiliares de serviços gerais e frigobeiro. Além de relacionar-se

diretamente com os setores de recepção, manutenção, cozinha, almoxarifado, setor de compras e gerência geral, como se apresenta na figura 45.

**Figura 45: Ambivalências na atividade do G1**



Fonte: Pesquisa de campo, maio/2012.

A figura 46 expõe uma situação ambivalente, onde o Gerente de Governança está recebendo ordem do Gerente Geral sobre o cumprimento da padronização da Unidade Habitacional em relação à arrumação.

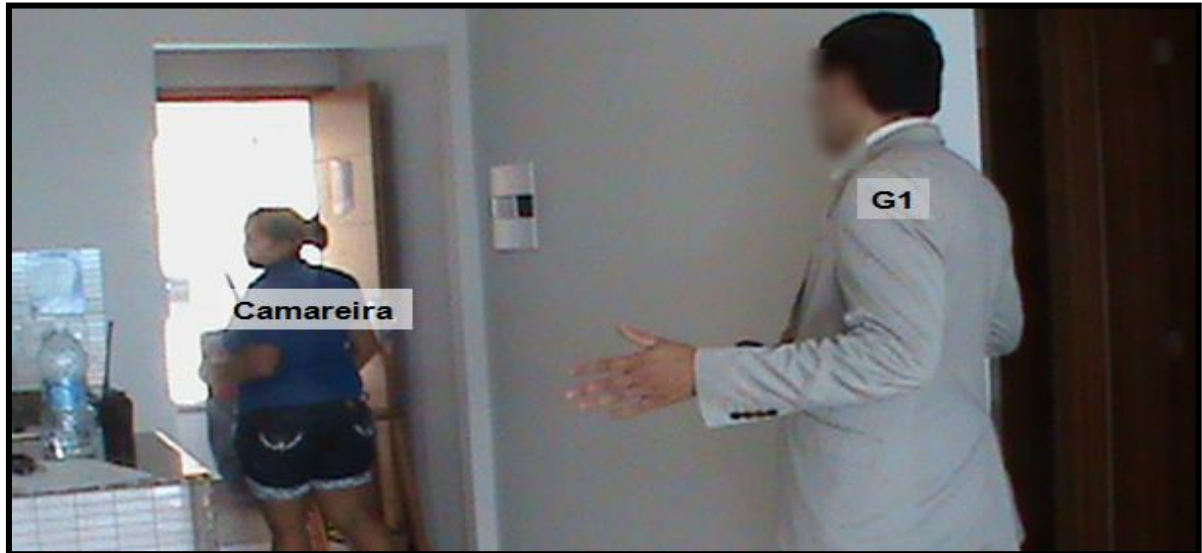
**Figura 46: Cobrança do superior hierárquico sobre padronização de UH**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2012.

Na figura 47 visualiza-se o Gerente de Governança chamando a atenção da camareira sobre a realização correta da arrumação da UH, seguindo a padronização exigida pelo hotel.

**Figura 47: G2 cobrando a padronização da UH para a camareira**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2012.

Segundo o gerente de governança, o superior hierárquico dele (Gerente Geral) exige que a governança seja responsável por manter todo o hotel limpo, inclusive a calçada do hotel de frente para o mar. Essa exigência repercute em um contraste organizacional enfrentado pelo gerente de governança, uma vez que a equipe de auxiliares de serviços gerais que dispõe é reduzida para a estrutura do hotel. O mesmo ocorre para a quantidade de camareiras, levando a ocorrência de conflitos organizacionais pela falta de comunicação entre os setores, padronização dos procedimentos operacionais e redução do quadro de empregados, conforme o depoimento a seguir:

GERÊNCIA: GOVERNANÇA (G1)

SETOR: Camararia

SITUAÇÃO PROBLEMA: Falta de padronização na comunicação e cumprimento das normas internas do hotel.

EVIDÊNCIA: *“Os apartamentos aqui, você viu né? São iguais a uma casa: tem cozinha, dois quartos, banheiro, sala, varanda... uma camareira leva em média uns 45 minutos para limpar um apartamento assim. Aí me vem um funcionário da*

*reservas, faz a reserva com o hóspede e diz que ele pode chegar aqui às 11 horas que o apartamento vai estar pronto para ele. Quando todos sabem que o check in só é liberado a partir das 14 horas. Aí me sai um hóspede às 11h, chega o outro às 11h05 o apartamento não está pronto e o auxiliar de reservas sobe no apartamento e arruma do jeito dele e comunica a recepção que o apartamento está pronto, que ele mesmo foi lá conferiu a limpeza. Aí o hóspede vê o apartamento sujo e eu recebo a reclamação”* (Depoimento do G1, em janeiro de 2012).

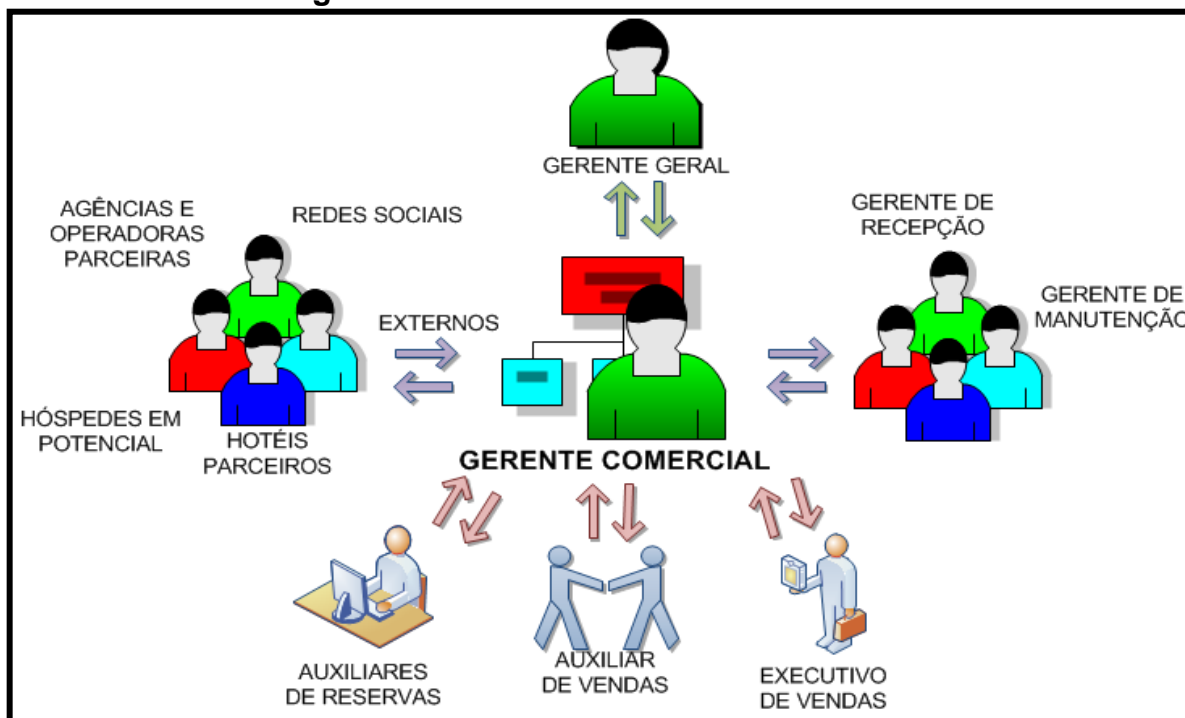
DIAGNÓSTICO: O não cumprimento das normas internas da empresa pelos setores do hotel provocou contrantes organizacionais que repercutiram em desgaste mental para o gerente e conflitos com hóspedes.

POSSÍVEIS REGULAÇÕES: Formalizar as normas internas do hotel, treinar todos os empregados para que eles tenham conhecimento dessas normas internas e as cumpram para o bom funcionamento do hotel e atendimento aos hóspedes.

O Gerente Comercial, por sua vez, tem por responsabilidade coordenar e supervisionar o trabalho de toda a equipe que promove a divulgação do hotel, a captação de novos clientes e empresas parceiras, que realiza as reservas dos clientes e finaliza as vendas. Para tanto, o Gerente Comercial dispõe de uma equipe de trabalho coordenada por auxiliares administrativos, auxiliares de reservas e executivo de vendas.

Para atingir seus objetivos, o gerente comercial relaciona-se com os demais setores do hotel, como a recepção, a gerência geral e, com empresas parceiras, como agências e operadores de turismo, conforme ilustrado na figura 48.

**Figura 48: Demandas ambivalentes do G4**



Fonte: Pesquisa de campo, maio/2012.

A figura 49 mostra o G4 em contato com o auxiliar de vendas do hotel a fim de conferir o atingimento das metas estabelecidas para a equipe, após recebido o comunicado pelo Gerente Geral de que o hotel está com baixa ocupação e que ele deve promover o aumento das vendas.

**Figura 49: Demandas ambivalentes do G4**



Fonte: Pesquisa de campo, maio/2012.



Dentre as ambivalências sofridas pelo Gerente Comercial está a prospecção de mercado em vista a manter em alta a ocupação do hotel, onde inicialmente ele recebe ordem da gerência geral e da diretoria para aumentar a ocupação do hotel, levando-o a entrar em contato com empresas parceiras para as vendas e divulgações do hotel em âmbito nacional e internacional, ao mesmo tempo em que ele precisa estar atento aos trabalhos da equipe de vendas e ao retorno do hóspede em relação ao serviço prestado pelo hotel na finalização dessas vendas, para que, assim, o hóspede possa promover a indicação do hotel a outros novos clientes em potencial, conforme relata o próprio gerente:

GERÊNCIA: COMERCIAL (G4)

SETOR: Vendas

SITUAÇÃO PROBLEMA: Finalização das vendas

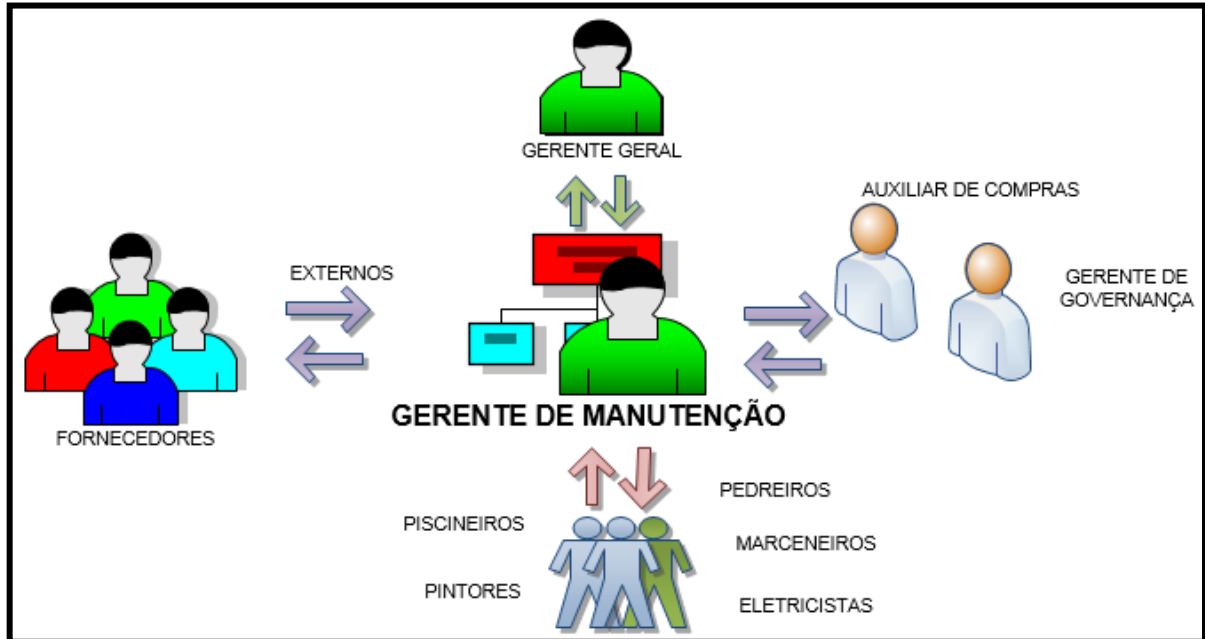
EVIDÊNCIA: *“A booking.com é um grande parceiro nosso. Ele vende os nossos serviços aos clientes e depois os consulta para checar a opinião deles. E em seguida, eles divulgam a opinião dos clientes no site deles (www.booking.com). Por isso, eles são importantíssimos para nós. Todo dia quando eu chego aqui pela manhã, a primeira coisa que eu faço é checar o site da booking, porque é lá que está o feedback mais importante para nós. Hoje mesmo uma cliente postou um comentário que utilizou o serviço do restaurante e não gostou da isca de peixe. Bem, isso eu preciso me reunir com o gerente da cozinha para mostrar para ele esse comentário e definirmos maneiras de se evitar isso”* (Depoimento do G4, em março/2012).

DIAGNÓSTICO: O gerente comercial precisa lidar com demandas ambivalentes advindas da gerência geral (superior hierárquico) que exige a excelência do atendimento, ao mesmo tempo em que, precisa lidar com as exigências dos hóspedes e com as demandas ambivalentes de poder entre as demais gerências do hotel. Essas demandas causam no gerente comercial desgaste mental.

POSSÍVEIS REGULAÇÕES: A formalização das normas internas do hotel e a busca em cumpri-las, o mais próximo possível do prescrito, pode promover uma redução dos erros na prestação dos serviços entre os setores e, evitarem, também os conflitos de entendimento entre os gerentes.

Já o Gerente de Manutenção coordena e supervisiona o trabalho da equipe de manutenção do hotel, formada por eletricitas, pintores, pedreiros, marceneiros e piscineiros, conforme figura 50.

**Figura 50: Demandas ambivalentes do G4**



Fonte: Pesquisa de campo, maio/2012

Ao realizar as manutenções corretivas e preventivas do hotel, o gerente de manutenção se depara com situações de ambivalência entre as demandas advindas da alta administração do hotel e com as demandas advindas dos seus próprios subordinados e fornecedores. Como exemplo, pode-se observar que o gerente da manutenção sofre a pressão do seu superior hierárquico imediato (gerente geral) para que todos os serviços de manutenção realizados no hotel sejam feitos rapidamente para que a Unidade Habitacional seja liberada para o hóspede o mais rápido possível. Entretanto, o gerente da manutenção depara-se com a falta de ferramentas adequadas para o trabalho daqueles que estão subordinados à ele no setor e com o quadro de pessoal reduzido.

O diálogo a seguir expõe uma situação de trabalho observada em março de 2012, em que mostra a ambivalência de poder vivenciada pelo gerente de manutenção diante da ordem recebida do gerente geral (G3) para realizar a manutenção na Unidade Habitacional reservada ao dono do hotel. Nesta situação de trabalho, o gerente da manutenção recebeu as ordens do superior hierárquico, ao mesmo tempo em que, ele precisou comandar a equipe de trabalho subordinada a

ele e, ainda, lidar com as variabilidades relacionadas à falta de material adequado para a realização dos serviços, além da pressão do tempo, necessitando, portanto, adotar regulações ao longo da realização da atividade.

Conforme trecho de um diálogo entre o gerente geral e o gerente da manutenção e os seus subordinados, é possível verificar a busca do gerente de manutenção por cumprir uma tarefa de trabalho (manutenção corretiva em UH) envolto às ambivalências entre ele e o gerente geral (superior hierárquico), entre ele e os auxiliares de manutenção (inferior hierárquico), entre ele e os fornecedores de materiais de manutenção e entre ele com ele mesmo na busca por atingir as metas estabelecidas para próprio desempenho na organização. Neste diálogo, também, pode-se identificar o nível de comunicação entre eles, o estresse, a pressão do tempo e a falta de materiais adequados para realizar os trabalhos:

GERÊNCIA: MANUTENÇÃO (G5)

SETOR: Manutenção

SITUAÇÃO PROBLEMA: Falta de material e exigência de desempenho organizacional

EVIDÊNCIA: *9h48: Chamada de rádio para o Gerente da Manutenção (G5):*

- Sr. José<sup>6</sup>, na escuta? - perguntou o G3.

- Sim, prossiga! - respondeu o G5.

- O apartamento 506 está destinado ao dono do hotel que está para chegar hoje de madrugada, favor verificar a manutenção geral dele. - solicitou o G3.

- Ok - respondeu o G5.

*9h49: Término da chamada de rádio.*

*9h50: Deslocamento do G5 para o apartamento 506 e verificação da necessidade de pintura, troca de lâmpadas e fechadura das portas.*

*9h59: O G5 convoca os trabalhadores da manutenção para o apartamento 506.*

- Vamo lá pessoal! Excelência no serviço, hein?! Quem vai ficar aqui é dono do hotel, aquele que nos paga! - Incentiva e pressiona o G5.

*10h47: Chamada de rádio do G3 para o G5:*

- Sr. José, na escuta? - perguntou o G3.

- Sim, prossiga! - respondeu o G5.

- Qual a situação do apartamento 506? - perguntou o G3.

---

<sup>6</sup> José: trata-se de um pseudônimo atribuído ao gerente como forma de preservar-lhe a identidade real.

- *A troca das lâmpadas já foi realizada, a pintura das paredes já está em andamento. As fechaduras das portas do 506 são de material importado que só vende em São Paulo, não temos como trocar a tempo - respondeu o G5 visivelmente estressado.*

- *Temos que resolver isso! - respondeu o G3, com voz alterada.*

*11h: O G5 desloca-se ao mercado local para tentar adquirir as peças de reposição necessárias para o apartamento 506 em lojas fornecedoras de materiais para manutenção de hotéis ou com colegas de profissão de outros hotéis.*

*13h30: O G5 retorna para o hotel. Dirige-se à UH 506 e ele mesmo faz a troca das fechaduras da porta (Diálogo entre o G5 e G3 em maio de 2012).*

DIAGNÓSTICO: O gerente de manutenção enfrentou, na situação relatada acima, demandas ambivalentes de poder entre o gerente geral (superior hierárquico), o qual exigiu a manutenção corretiva e de última hora da UH destinada ao dono do hotel, ao mesmo tempo, em que o gerente da manutenção precisou lidar com demandas ambivalentes com os auxiliares de manutenção (inferiores hierárquicos) e com a pressão do tempo, eficácia produtiva e falta de material adequado.

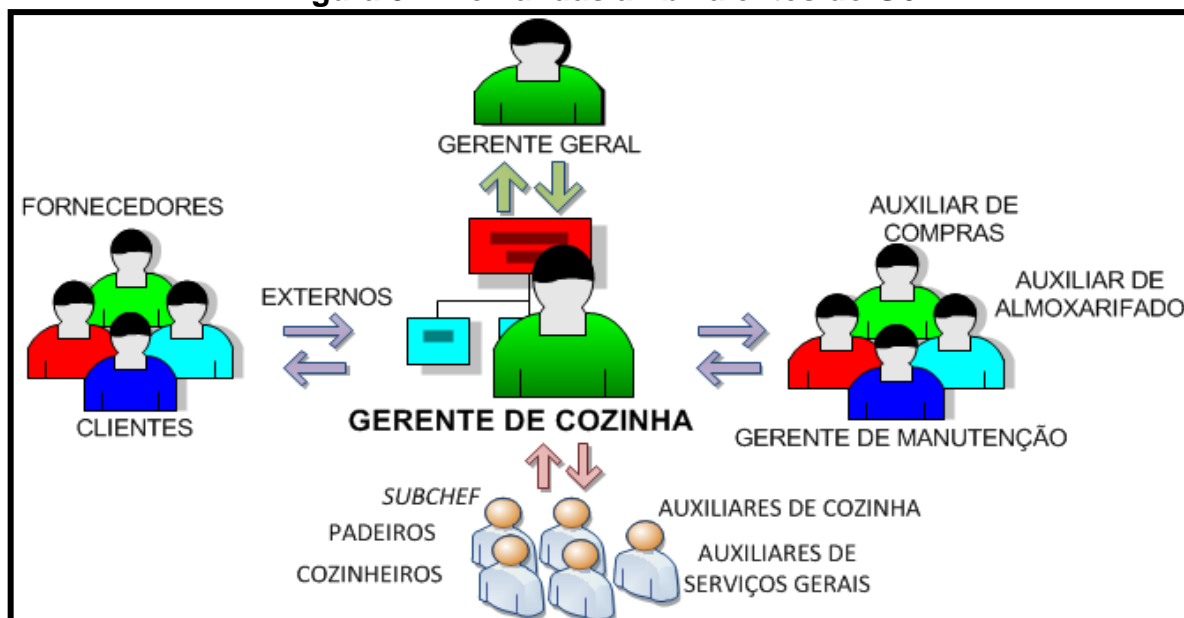
POSSÍVEIS REGULAÇÕES: Fazer um levantamento dos materiais necessários para realizar os serviços de manutenção e manter um estoque para os serviços que devem ser realizados de forma imediata.

A figura 51, a seguir, retrata o próprio gerente da manutenção, realizando a troca das fechaduras das portas da UH 506, após retornar ao hotel da busca que realizou tanto no mercado local e quanto em outros hotéis, para a aquisição das peças de reposição necessárias para a manutenção corretiva da fechadura das portas da Unidade Habitacional (UH) 506.

**Figura 51: Demandas ambivalentes do G5**

Fonte: Pesquisa de campo, março/2012

Durante as observações e ações conversacionais realizadas com o Gerente de Cozinha (G6), foram possíveis identificar situações de ambivalências de poder entre os gerentes e entre os gerentes e os subordinados, como mostra a figura 52.

**Figura 52: Demandas ambivalentes do G6**

Fonte: Pesquisa de campo, março/2012

As ambivalências do G6 foram identificadas nas tarefas que envolvem o gerente da cozinha e os garçons ao atender às demandas vindas do salão do restaurante e do *water bar* (bar da piscina), da gerência geral e comercial para a

promoção de eventos, precisando comandar uma equipe de trabalho formada por auxiliares de cozinha, auxiliares de serviços gerais, cozinheiros, padeiros, subchefe de cozinha e *chef* de cozinha.

Há ambivalências de poder também entre o gerente de cozinha e os subordinados, como observado na fala do G6 com o auxiliar de cozinha: "o café da manhã dos funcionários voltou?! Mas, eu não já disse que não mandasse mais essa quantidade?". Como também, observado na fala do G6 pelo telefone para o setor de almoxarifado: "como não tem mais nenhuma garrafa de vinho branco?? E a solicitação de compra de eu encaminhei há 15 dias?" Nessas duas situações, pode-se apontar para a compreensão de que a atividade do gerente da cozinha é marcada pela coordenação de toda a produção da cozinha desde a elaboração do cardápio, ao controle do estoque no almoxarifado, conforme sinaliza a figura 53.

**Figura 53: Demandas ambivalentes do G6 entre equipe de trabalho e o setor do almoxarifado**



Fonte: Pesquisa de campo, março/2012

A figura 53 indica à esquerda o gerente da cozinha conferindo os materiais existentes no setor de produção da cozinha a fim de levantar a quantidade de produtos necessários para solicitar ao almoxarifado. À direita, a figura aponta que, o auxiliar do almoxarifado dirige-se ao depósito de materiais da cozinha para conferir a disponibilidade do material que foi solicitado pelo gerente da cozinha.

Neste exemplo, observa-se que a ambivalência de poder do gerente da cozinha também se estende aos trabalhadores de outros setores, como é o caso do auxiliar do almoxarifado.

A figura 54 apresenta o gerente da cozinha concluindo um prato enquanto que o garçom o apressa para que o mesmo termine o mais rápido possível para que

ele possa atender ao cliente que o aguarda no salão do restaurante. Nesta situação de trabalho, observou-se que o gerente de cozinha também sofre as demandas temporais advinhas do restaurante e bar além das demandas advinhas dos subordinados do setor, das exigências de qualidade advinhas dos clientes e dos gerentes geral e comercial.

**Figura 54: Demandas ambivalentes do G6 e a equipe de trabalho do restaurante**



Fonte: Pesquisa de campo, março de 2012.

Já a figura 55 indica à esquerda o gerente da cozinha chamando a atenção dos empregados sobre a produção de um prato que ficou salgado e com a falta de tempero adequado e à direita mostra o próprio gerente da cozinha preparando um prato ensinando o cozinheiro e o subchefe a como prepará-lo corretamente.

**Figura 55: Demandas ambivalentes do G6**



Fonte: Pesquisa de campo, maio de 2012.

Durante ação conversacional, os gerentes listaram as tarefas atribuídas a cada gerente do hotel. Essas tarefas foram relatadas por eles próprios através da aplicação do Roteiro Dinâmico de Ação Conversacional (Apêndice D) e foram

destacadas aquelas consideradas como críticas que segundo a percepção dos gerentes, estas tarefas exigem mais atenção e habilidades, causando mais desgaste físico e/ou mental, e assim, representam contrantes aos quais eles estão submetidos no trabalho. Nelas, também, se destacam as situações no trabalho que fogem do trabalho prescrito e, assim, os gerentes necessitam tomar decisões, agindo inventivamente e proativamente.

Para Dejourns e Gernet (2011), o trabalho reúne as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores no sentido de enfrentar o que não está prescrito pela organização do trabalho, buscando pôr em prática o saber-fazer e as habilidades em que “o conhecimento e a técnica são insuficientes ou são falhos para assegurar o domínio do processo de trabalho.” Ainda ressaltam que “é, na verdade, sempre pela falha ou pelo fracasso que se pode conhecer a discrepância entre o prescrito e o real” (DEJOURS; GERNET, 2011, p.37).

O quadro 10, a seguir, apresenta as tarefas atribuídas a cada gerente de setor no hotel em paralelo às tarefas críticas realizadas por eles.



**Quadro 10: Tarefas e tarefas críticas dos gerentes**

GERÊNCIA	TAREFAS (T)	TAREFAS CRÍTICAS DAS GERÊNCIAS
<b>Gerente de Governança</b>	T1. Manter o hotel limpo;	<b>A - Tarefa 3.</b>
	T2. Controlar os apartamentos;	<b>B - Tarefa 4.</b>
	T3. Contar as roupas do hotel que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram;	
	T4. Conferir o estado das roupas do hotel que chegaram da lavanderia;	
	T5. Auxiliar em pequenos serviços como desentupir pia, vaso sanitário e troca de lâmpadas.	
<b>Gerente de Recepção</b>	T1. Leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção;	<b>A - Tarefa 10. Resolver o <i>overbooking</i>:</b>
	T2. Resolver as pendências do dia anterior;	A.1. Contactar com outros hotéis para transferência de hóspedes;
	T3. Verificar o <i>check in</i> e <i>check out</i> do dia;	A.2. Ouvir as reclamações dos hóspedes;
	T4. Atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção;	A.3. Dar soluções às reclamações dos hóspedes.
	T5. Despachar com gerência e diretoria;	
	T6. Providenciar a escala de folga de recepcionistas e mensageiros;	<b>B - Tarefa 4. Atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção:</b>
	T7. Verificar plano de hotéis dos funcionários para o RH;	B.1. Ouvir as reclamações dos hóspedes;
	T8. Realizar o levantamento das vendas de balcão durante o mês;	B.2. Dar soluções às reclamações dos hóspedes;
	T9. Realizar reunião, treinamento, apresentação de resultados para gerência geral e resultados a cada 2 meses;	B.3. Verificar o atendimento às soluções
	T10. Resolver o <i>overbooking</i> ;	
	T11. Realizar a leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção;	
<b>Gerente Geral</b>	T1. Coordenar e supervisionar as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel;	<b>A - Tarefa 1.</b>
	T2. Coordenar as reuniões gerenciais;	<b>B - Tarefa 5.</b>
	T3. Atender hóspedes na recepção ou por telefone;	
	T4. Realizar negociação com fornecedores;	
	T5. Organizar e supervisionar eventos no hotel;	
	T6. Avaliar o desempenho dos demais gerentes;	
	T7. Promover ações de motivação no trabalho.	

(Continuação do quadro 10)

GERÊNCIA	TAREFAS (T)	TAREFAS CRÍTICAS DAS TAREFAS
<b>Gerente Comercial</b>	T1. Prospectar o mercado hoteleiro;	<b>A - Tarefa 3: Finalizar as vendas</b>
	T2. Divulgar a empresa;	<b>B - Tarefa 6: Atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel</b>
	T3. Finalizar as vendas;	
	T4. Acompanhar as vendas;	
	T5. Acompanhar os preços da concorrência;	
	T6. Atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel	
<b>Gerente de Manutenção</b>	T1. Realizar manutenção corretiva das instalações e dependências do hotel (troca fechadura de portas, janelas, cofre etc).	<b>A - Tarefa 3.</b> T3. Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção
	T2. Realizar manutenção preventiva das instalações e dependências do hotel	
	T3. Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção	
	T4. Conferir e controlar o uso dos materiais, peças e ferramentas da manutenção.	
	T5. Elaborar a escala de trabalho para os trabalhadores da manutenção	
<b>Gerente de Cozinha</b>	T1. Elaborar a programação da cozinha;	<b>A - Tarefa 4. Administrar a equipe:</b>
	T2. Elaborar o cardápio;	A.1. Participar do processo de recrutamento e seleção de empregados;
	T3. Administrar o estoque e consumo;	A.2. Demitir empregados.
	T4. Administrar a equipe;	
	T5. Coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial;	<b>B - Tarefa 8: Supervisiona os cuidados com a higiene e segurança alimentar:</b>
	T6. Criar receitas e preparar pratos;	B.1. Supervisionar a limpeza geral da cozinha
	T7. Supervisionar os cuidados com higiene e apresentação de pessoal;	
	T8. Supervisionar os cuidados com a higiene e segurança alimentar;	
	T9. Planejar e controlar o cozinha;	
	T10. Representar a organização.	

Fonte: Pesquisa de campo, março a outubro/2012

O quadro 11, a seguir, fornece os resultados relativos à carga mental de trabalho dos gerentes do hotel. Estes resultados são apresentados a partir do cálculo do IGN (Índice Global do NASA-TLX), conforme apresentado no capítulo 5, com valor máximo de 20 e mínimo de 1, foram para cada tarefa crítica de cada gerente do hotel, como mostra o quadro 11.

**Quadro 11: Índice Global Médio do NASA-TLX para as atividades dos gerentes do hotel.**

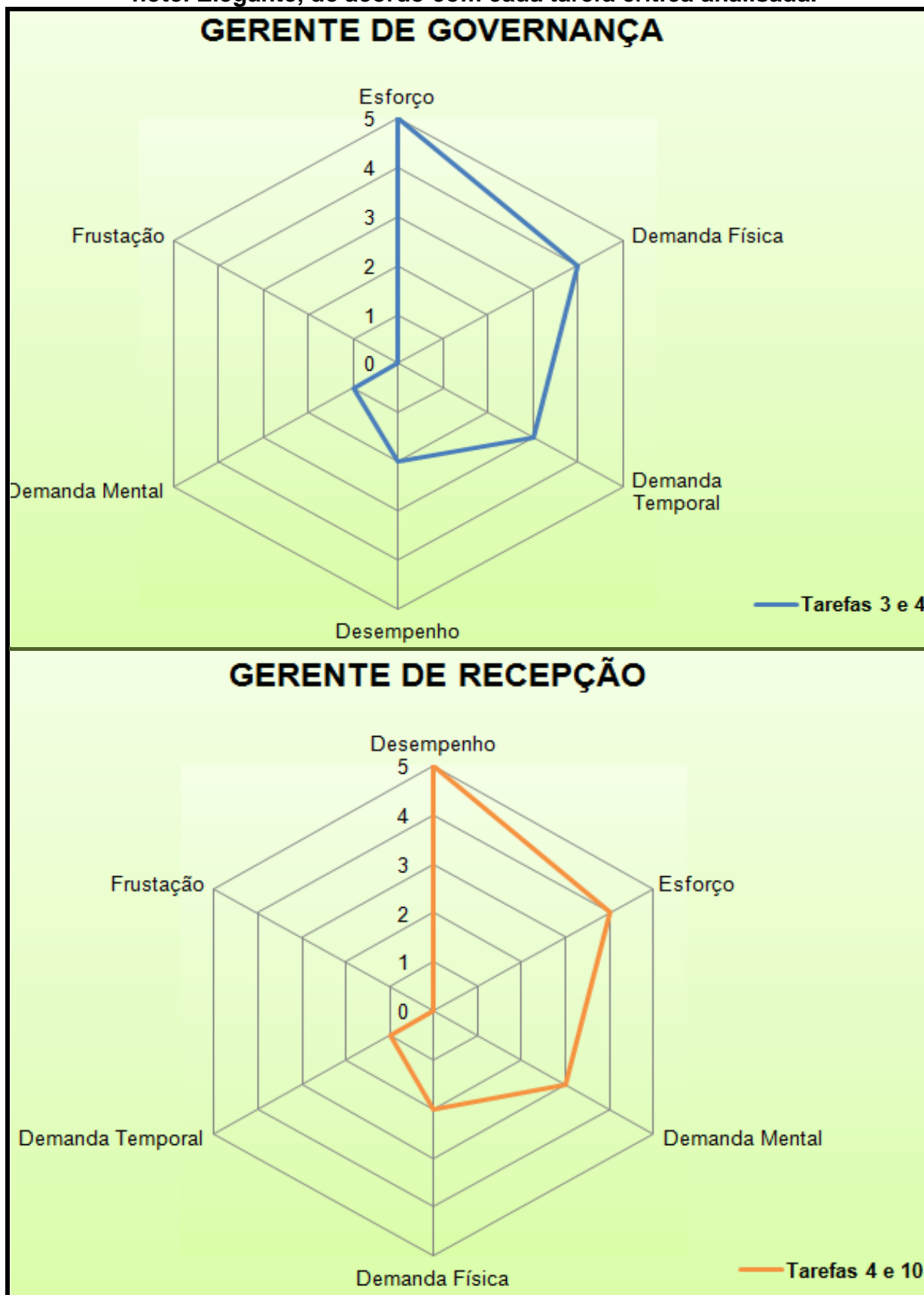
GERENTE		IGN	DESVIO PADRÃO (raiz quadrada da Variância)
Gerente da Governança	Média = 19,1		0
	Tarefa 3	19,1	
	Tarefa 4	19,1	
Gerente de Recepção	Média = 15,1		0
	Tarefa 4	15,1	
	Tarefa 10	15,1	
Gerente Geral	Média = 17,2		0,4
	Tarefa 1	16,8	
	Tarefa 5	17,6	
Gerente Comercial	Média = 10,4		0
	Tarefa 3	10,4	
	Tarefa 6	10,4	
Gerente de Manutenção	Média = 8,7		0
	Tarefa 3	8,7	
Gerente de Cozinha	Média = 14,1		4,15
	Tarefa 4.1	17	
	Tarefa 4.2	17	
	Tarefa 8	8,2	

Fonte: Pesquisa de campo, novembro de 2012.

A análise da ponderação atribuída a cada uma das sub-escalas aponta um resultado diferente para as tarefas críticas desenvolvidas por cada gerente. Já o peso de cada sub-escala indica o grau de importância de cada uma de acordo com a sensação do gerente entrevistado.

A figura 56 apresenta uma diferença encontrada nos pesos atribuídos a cada sub-escala. Isso pode ser explicado pela própria característica individual da atividade de cada gerente.

**Figura 56: Pesos atribuídos a cada sub-escala do NASA TLX pelos G1 e G2 do hotel Elegante, de acordo com cada tarefa crítica analisada.**



Fonte: Pesquisa de campo, novembro de 2012.

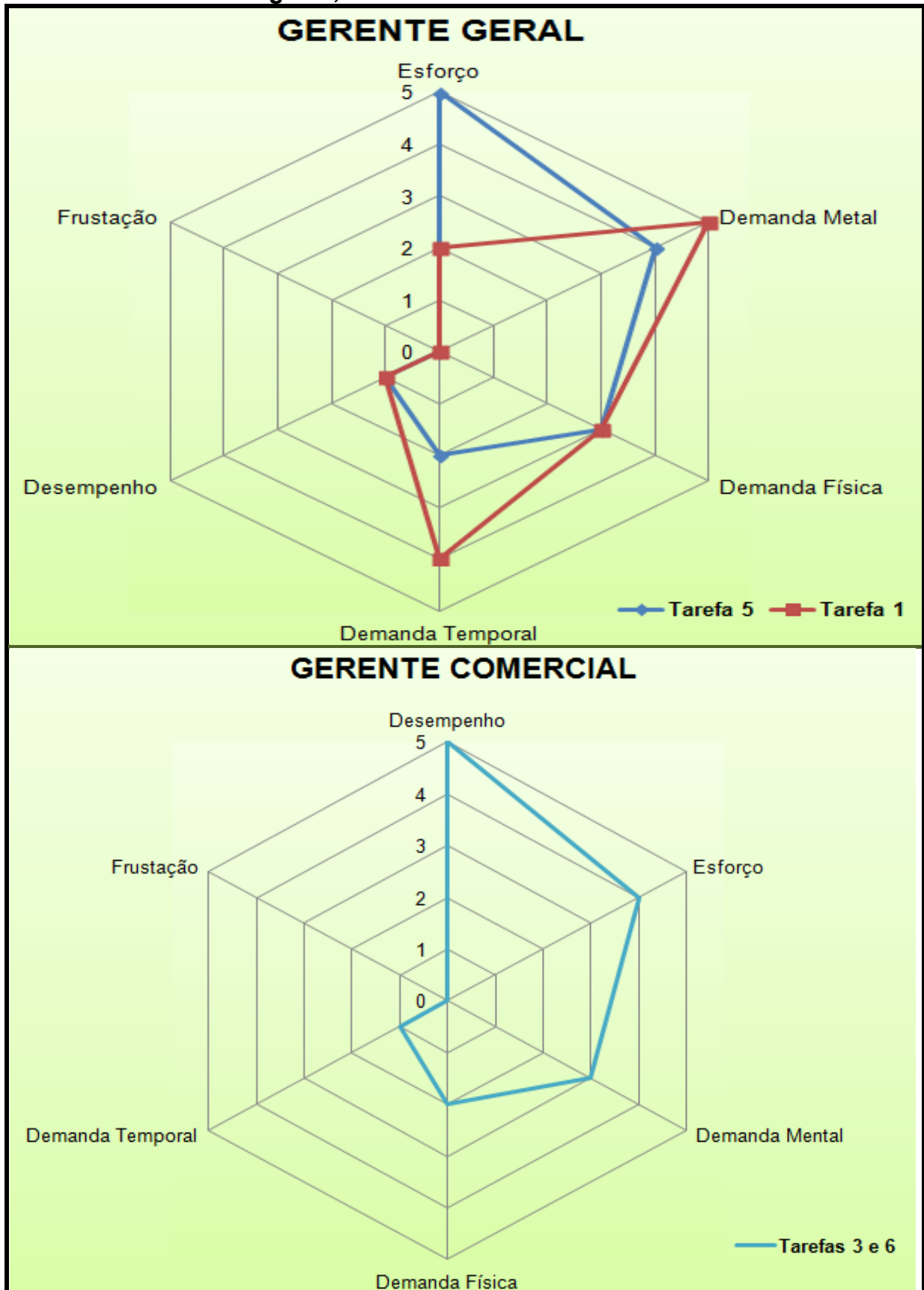
O gerente de governança, por exemplo, atribuiu uma ponderação maior para a sub-escala esforço para as duas tarefas que ele destacou como críticas em sua atividade de trabalho. A maior ponderação para a sub-escala esforço, nesse caso, pode ser entendida pelo fato deste gerente realizar muitas tarefas operacionais ao mesmo tempo em que atua na gestão do setor de governança.

Já o gerente de recepção atribuiu uma maior ponderação para a sub-escala desempenho, tendo em vista a necessidade de lidar com situações imprevistas, como o contato direto aos hóspedes, à gerência geral e à diretoria.

Conforme mostra a figura 57, o gerente geral atribuiu uma maior ponderação para a sub-escala esforço ao se referir à tarefa 5 (ver quadro 10), pela necessidade de se deslocar pelo hotel e atender as chamadas de rádio e telefone ao mesmo tempo em que atende pessoalmente clientes, fornecedores e demais gerentes. Enquanto que, a tarefa 1 (ver quadro 08), recebeu maior ponderação para a sub-escala demanda mental, uma vez que ele precisa coordenar e supervisionar a atividade dos demais gerentes.

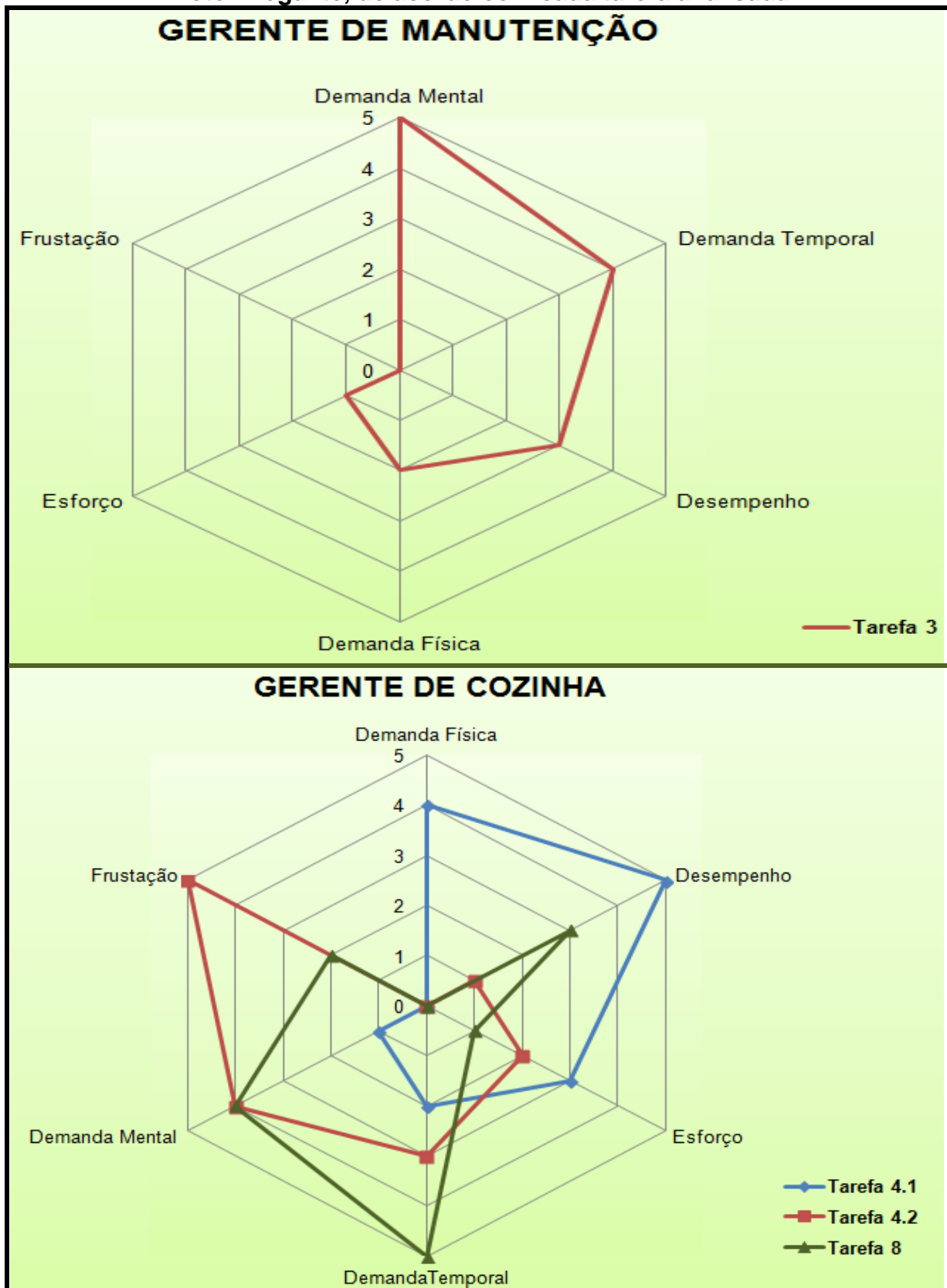
Enquanto que, o gerente comercial, por sua vez, destacou a sub-escala desempenho com a maior ponderação, em virtude das tarefas 3 e 6 (ver quadro 10), exigirem desenvoltura na linguagem e comunicação, especialmente, em outros idiomas para persuadir clientes e empresas parceiras para a venda dos serviços prestados pelo hotel, ao passo que, estas tarefas ocasionam, em alguns momentos, o sentimento de pouco reconhecimento no trabalho.

**Figura 57: Pesos atribuídos a cada sub-escala do NASA TLX pelos G3 e G4 do hotel Elegante, de acordo com cada tarefa analisada.**



Fonte: Pesquisa de campo, novembro de 2012

**Figura 58: Pesos atribuídos a cada sub-escala do NASA TLX pelos G5 e G6 do hotel Elegante, de acordo com cada tarefa analisada.**



Fonte: Pesquisa de campo, novembro de 2012

Conforme a figura 58, o gerente de manutenção atribuiu maior ponderação à sub-escala demanda mental para a tarefa 3, destacada por ele como tarefa crítica. Esta ponderação se deveu pelo fato de que o gerente precisa atribuir e coordenar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção.

Para o gerente da cozinha, 3 tarefas são consideradas críticas em sua atividade, são elas: a tarefa 4.1, a tarefa 4.2 e a tarefa 8 (ver quadro 10). Na tarefa 4.1 (ver quadro 10), a maior ponderação, para as sub-escalas do NASA TLX, foi para a sub-escala desempenho, referindo-se à participação no processo de recrutamento e seleção de pessoal para a cozinha. Já para tarefa 4.2 (ver quadro 08), a maior ponderação referiu-se a sub-escala frustração, onde o gerente destacou o processo de demissão de empregados. Enquanto que, a tarefa 8 (ver quadro 08), inseriu uma maior pontuação para a sub-escala demanda temporal, em virtude da necessidade de manter a cozinha sempre limpa e em condições de higiene e segurança alimentar.

#### 6.3.5.1 Cooperação no trabalho dos gerentes

Através de ação conversacional realizada com os gerentes durante os períodos de alta e baixa ocupação hoteleira, de janeiro a novembro de 2012, foi possível estabelecer os níveis de cooperação, cujos parâmetros estão relacionados no quadro 12.

**Quadro 12: Nível de cooperação entre os gerentes**

LEVANTAMENTO DO NÍVEL DE COOPERAÇÃO				
TAREFAS	PESSOAS ENVOLVIDAS			
	Trabalho Prescrito		Trabalho Real (atividade)	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
<b>TAREFAS DO GERENTE DE GOVERNANÇA - G1</b>	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
<b>T1. Manter o hotel limpo.</b>	G1	G1 e camareiras	G1 e supervisora de andar	G1, supervisora de andar, camareiras e auxiliares de serviços gerais.
<b>T2. Controlar os apartamentos.</b>	G1	G1, G2 e supervisora de andar	G1, supervisora de andar	G1, G2 e supervisora de andar



(Continuação do quadro 12)

LEVANTAMENTO DO NÍVEL DE COOPERAÇÃO				
TAREFAS	PESSOAS ENVOLVIDAS			
	Trabalho Prescrito		Trabalho Real (atividade)	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
T3. Contar as roupas do hotel que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram.	G1	G1, Supervisora de andar	G1, auxiliares de serviços gerais	G1, auxiliares de serviços gerais e supervisora de andar
T4. Conferir o estado das roupas do hotel que chegam da lavanderia.	G1	G1, Supervisora de andar	G1, supervisora de andar	G1, auxiliares de serviços gerais e supervisora de andar
T5. Supervisionar os serviços como desentupir pia, vaso sanitário e troca de lâmpadas.	G1	G1	G1, G5 e G2	G1, G5 e G2
TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2	Trabalho Prescrito		Trabalho Real (atividade)	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T1. Realizar leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção diariamente.	G2	G2	G2	G2
T2. Resolver as pendências do dia anterior.	G2	G2	G2, G3	G2, G1, G3
T3. Verificar o <i>check in</i> e <i>check out</i> do dia.	G2	G2	G2, G1	G2, G1
T4. Atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção.	G2	G2	G2	G2, G3
T5. Despachar com gerência e diretoria.	G2	G2	G2	G2
T6. Providenciar a escala de folga de recepcionistas e messageiros.	G2	G2	G2	G2
T7. Verificar plano de hotéis dos funcionários para o RH.	G2	G2	G2	G2
T8. Realizar levantamento das vendas de balcão durante o mês.	G2	G2	G2	G2, G3

(Continuação do quadro 12)

<b>LEVANTAMENTO DO NÍVEL DE COOPERAÇÃO</b>				
<b>TAREFAS</b>	<b>PESSOAS ENVOLVIDAS</b>			
<b>TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2</b>	<b>Trabalho Prescrito</b>		<b>Trabalho Real (atividade)</b>	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T9. Realizar reunião, treinamento e apresentação de resultados para gerência geral a cada 2 meses.	G2	G2	G2	G2
T10. Resolver o <i>overbooking</i> do hotel.	G2	G2	G2, G3, G4	G2, G3, G4
<b>TAREFAS DO GERENTE GERAL - G3</b>	<b>Trabalho Prescrito</b>		<b>Trabalho Real (atividade)</b>	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T1. Coordenar e supervisionar as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel.	G3	G3	G3	G3
T2. Coordenar as reuniões gerenciais.	G3	G3	G3	G3
T3. Atender hóspedes na recepção ou por telefone.	G3	G3	G3, G4	G3, G4
T4. Realizar negociação com fornecedores.	G3	G3	G3	G3
T5. Organizar e supervisionar os eventos no hotel.	G3	G3	G3, G4	G3, G4
T6. Avaliar o desempenho dos demais gerentes.	G3	G3	G3	G3
T7. Promover ações de motivação no trabalho.	G3	G3	G3, Encarregada de Recursos Humanos	G3, Encarregada de Recursos Humanos
<b>TAREFAS DO GERENTE COMERCIAL - G4</b>	<b>Trabalho Prescrito</b>		<b>Trabalho Real (atividade)</b>	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T1. Prospectar o mercado hoteleiro.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas, G3	G4, Executivo de Vendas, G3

(Continuação do quadro 12)

<b>LEVANTAMENTO DO NÍVEL DE COOPERAÇÃO</b>				
<b>TAREFAS</b>	<b>PESSOAS ENVOLVIDAS</b>			
<b>TAREFAS DO GERENTE COMERCIAL- G4</b>	<b>Trabalho Prescrito</b>		<b>Trabalho Real (atividade)</b>	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T2. Divulgar a empresa.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas, G3	G4, Executivo de Vendas, G3
T3. Finalizar as vendas.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas, G3	G4, Executivo de Vendas, G3
T4. Acompanhar as vendas.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas
T5. Acompanhar os preços da concorrência.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas
T6. Atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas
T7. Organizar eventos do hotel.	G4	G4, G1, G3, G5, Supervisor de A&B	G4, G1, G3, G5, Supervisor de A&B	G4, G1, G3, G5, Supervisor de A&B
T8. Realizar as reservas dos hóspedes.	G4	G4, Executivo de Vendas	G4, Executivo de Vendas, G3	G4, Executivo de Vendas, G3
T9. Coordenar e supervisionar o trabalho dos colaboradores do setor comercial.	G4	G4	G4	G4
<b>TAREFAS DO GERENTE DE MANUTENÇÃO - G5</b>	<b>Trabalho Prescrito</b>		<b>Trabalho Real (atividade)</b>	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T1. Realizar a manutenção corretiva das instalações e dependências do hotel	G5	G5	G5	G5, G1
T2. Realizar manutenção preventiva das instalações e dependências do hotel.	G5	G5	G5, G3	G5, G3
T3. Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção.	G5	G5	G5	G5
T4. Conferir e controlar o uso dos materiais, peças e ferramentas da manutenção.	G5	G5	G5, G1	G5, G1
T5. Elaborar a escala de trabalho para os trabalhadores da manutenção.	G5, Chefe do RH	G5, Chefe do Rh	G5, Chefe do RH	G5, Chefe do RH

(Continuação do quadro 12)

LEVANTAMENTO DO NÍVEL DE COOPERAÇÃO				
TAREFAS	PESSOAS ENVOLVIDAS			
TAREFAS DO GERENTE DE COZINHA - G6	Trabalho Prescrito		Trabalho Real (atividade)	
	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel	Baixa ocupação no hotel	Alta ocupação no hotel
	PRÓPRIO	(Função/gerência)	(Função/gerência)	(Função/gerência)
T1. Elaborar a programação da cozinha;	G6	G6	G6	G6, Subchefe de cozinha
T2. Elaborar o cardápio;	G6	G6	G6	G6, Subchefe de cozinha
T3. Administrar o estoque e consumo;	G6	G6	G6	G6
T4. Administrar a equipe;	G6	G6	G6	G6
T5. Coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial;	G6	G6	G6, Subchefe de cozinha	G6, Subchefe de cozinha
T6. Criar receitas e preparar pratos;	G6	G6	G6, Subchefe de cozinha	G6, Subchefe de cozinha
T7. Supervisionar os cuidados com higiene e apresentação de pessoal;	G6	G6	G6	G6
T8. Supervisionar os cuidados com a higiene e segurança alimentar;	G6	G6	G6, Subchefe de cozinha	G6, Subchefe de cozinha
T9. Planejar e contralar o funcionamento da cozinha;	G6	G6	G6	G6
T10. Representar a empresa em eventos de gastronomia.	G6	G6	G6	G6

Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012.

Conforme apresentado no quadro 12, a situação comum a todos os gerentes é em relação ao trabalho prescrito, onde espera-se que todos os gerentes realizem as tarefas de trabalho de cada um sozinhos, sem o auxílio dos demais gerentes e contem, apenas, com o apoio de um outro trabalhador do próprio setor para auxiliá-los, numa situação de alta ocupação hoteleira. Entretanto, a atividade de trabalho dos gerentes se realiza de forma cooperada tanto na baixa ocupação como na alta ocupação hoteleira. E essa cooperação se dá entre o gerente com os seus subordinados e entre os gerentes.

Nesse sentido, as figuras 59, 60, 61, 62, 63 e 64, a seguir, mostram os gerentes realizando conjuntamente quase todas as atividades de trabalho.

**Figura 59: G1 cooperando para a atividade do ASG**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2012

**Figura 60: G3 cooperando para atividade do G1**



Fonte: Pesquisa de campo, janeiro/2012

**Figura 61: G1 supervisiona o auxiliar de manutenção durante a folga do G5**



Fonte: Pesquisa de campo, março/2012

**Figura 62: G2 e G3 supervisionam a arrumação da UH durante a folga do G1**



Fonte: Pesquisa de campo, abril/2012

**Figura 63: G4 verifica com o *subchef* a quantidade de convidados**



Fonte: Pesquisa de campo, junho/2012

**Figura 64: G4 atende hóspede durante festa de São João**



Fonte: Pesquisa de campo, junho/2012

## 5.3.5.2 Grau de dependência entre os gerentes

O quadro 13 apresenta o grau de dependência entre os gerentes ao realizarem as tarefas destinadas a cada um deles. Para tanto, foi adotada a escala *Likert* com 5 níveis, onde o nível 1 se refere a resposta “nenhuma dependência” e o nível 5 se refere a “total dependência”. Este quadro surpreende pela tendência dos gerentes responderem que, em sua maioria, eles não possuem nenhuma dependência com os demais gerentes, no entanto, eles costumam trabalhar de maneira cooperada e colaborativa entre eles, conforme as observações e ações conversacionais realizadas *in loco* de dezembro de 2011 a dezembro de 2012.

Quadro 13: Nível de dependência das tarefas entre os gerentes

GRAU DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS					
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
TAREFAS DO GERENTE DE GOVERNANÇA - G1	Nenhuma Dependência	Pouca Dependência	Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)	Muita Dependência	Total Dependência
T1. Manter o hotel limpo.	G2, G3, G4, G5, G6				
T2. Controlar os apartamentos.	G4, G5, G6	G2, G3			
T3. Contar as roupas do hotel que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram.	G2, G3, G4, G5, G6				
T4. Conferir o estado das roupas do hotel que chegaram da lavanderia.	G2, G3, G4, G5, G6				
T5. Supervisionar os serviços como desentupir pia, vaso sanitário e troca de lâmpadas.	G2, G3, G4, G6			G5	
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2	Nenhuma Dependência	Pouca Dependência	Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)	Muita Dependência	Total Dependência
T1. Realizar leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção diariamente.	G5, G6		G1, G3, G4		

(Continuação do quadro 13)

<b>GRAU DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2</b>	<b>Nenhuma Dependência</b>	<b>Pouca Dependência</b>	<b>Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)</b>	<b>Muita Dependência</b>	<b>Total Dependência</b>
T2. Resolver as pendências do dia anterior.	G5, G6		G1, G3, G4		
T3. Verificar o <i>check in</i> e <i>check out</i> do dia.	G3, G5, G6	G4		G1	
T4. Atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção.	G1, G3, G4, G5, G6				
T5. Despachar com gerência e diretoria.	G1, G4, G5, G6			G3	
T6. Providenciar a escala de folga de recepcionistas e mensageiros.	G1, G3, G4, G5, G6				
T7. Verificar plano de hotéis dos funcionários para o RH.	G1, G3, G4, G5, G6				
T8. Realizar levantamento das vendas de balcão durante o mês.	G1, G3, G4, G5, G6				
T9. Realizar reunião, treinamento e apresentação de resultados para gerência geral a cada 2 meses.	G1, G4, G5, G6		G3		
T10. Resolver o <i>overbooking</i> do hotel.	G5, G6		G1	G3, G4	
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE GERAL - G3</b>	<b>Nenhuma Dependência</b>	<b>Pouca Dependência</b>	<b>Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)</b>	<b>Muita Dependência</b>	<b>Total Dependência</b>
T1. Coordenar e supervisionar as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel.	G1, G2, G4, G5, G6				

(Continuação do quadro 13)

<b>GRAU DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE GERAL - G3</b>	<b>Nenhuma Dependência</b>	<b>Pouca Dependência</b>	<b>Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)</b>	<b>Muita Dependência</b>	<b>Total Dependência</b>
T2. Coordenar as reuniões gerenciais.	G1, G2, G4, G5, G6				
T3. Atender hóspedes na recepção ou por telefone.	G5, G6	G1, G2, G4			
T4. Realizar negociação com fornecedores.	G1, G2, G4, G5, G6				
T5. Organizar e supervisionar os eventos no hotel.		G2		G1, G4, G5 e G6	
T6. Avaliar o desempenho dos demais gerentes.	G1, G2, G4, G5, G6				
T7. Promover ações de motivação no trabalho.	G1, G2, G4, G5, G6				
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>TAREFAS DO GERENTE COMERCIAL - G4</b>	<b>Nenhuma Dependência</b>	<b>Pouca Dependência</b>	<b>Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)</b>	<b>Muita Dependência</b>	<b>Total Dependência</b>
T1. Prospectar o mercado hoteleiro.	G1, G2, G5, G6			G3	
T2. Divulgar a empresa.	G1, G2, G5, G6		G3		
T3. Finalizar as vendas.	G1, G2, G3, G5, G6				
T4. Acompanhar as vendas.	G1, G2, G3, G5, G6				
T5. Acompanhar os preços da concorrência.	G1, G2, G3, G5, G6				
T6. Atrair clientes estratégicos para o hotel.	G1, G2, G3, G5, G6				
T7. Organizar eventos do hotel.				G1, G2, G3, G5, G6	
T8. Realizar as reservas dos hóspedes.	G1, G2, G3, G5, G6				
T9. Coordenar e supervisionar o setor comercial.	G1, G2, G3, G5, G6				



(Continuação do quadro 13)

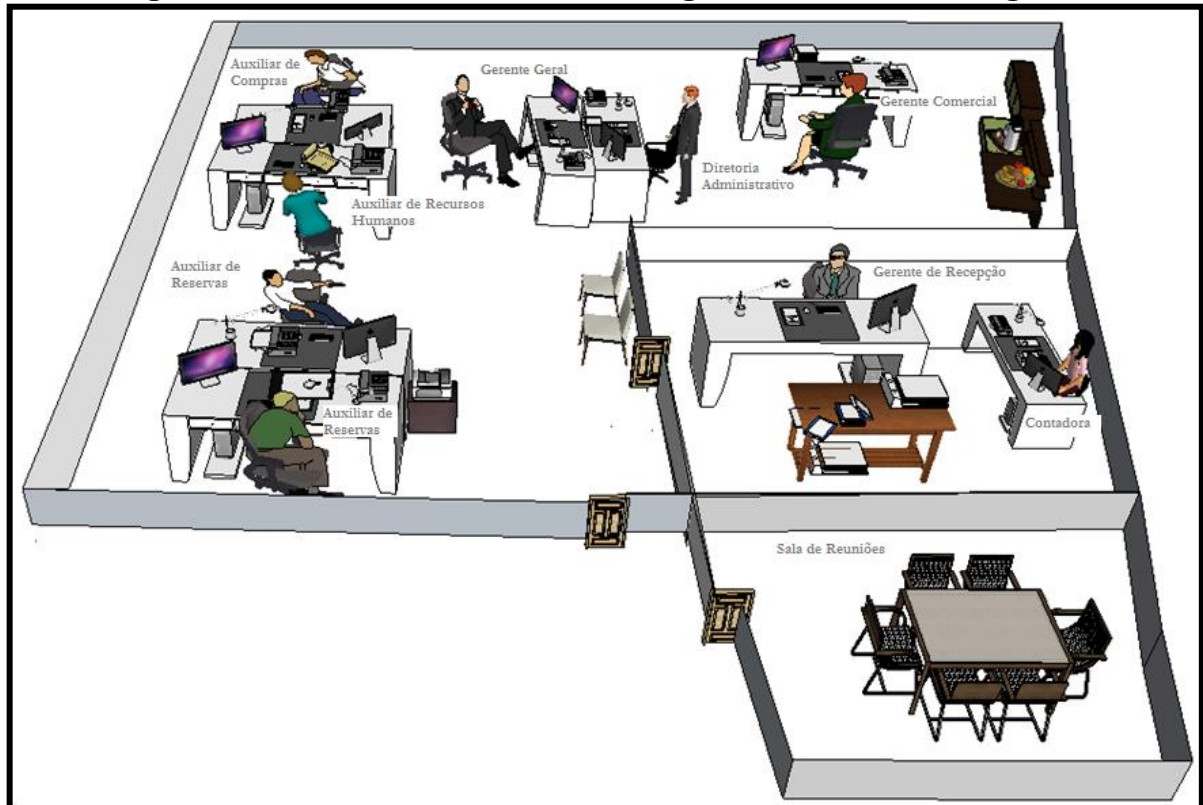
<b>GRAU DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE MANUTENÇÃO - G5</b>	<b>Nenhuma Dependência</b>	<b>Pouca Dependência</b>	<b>Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)</b>	<b>Muita Dependência</b>	<b>Total Dependência</b>
T1. Realizar a manutenção corretiva das instalações e dependências do hotel.	G2, G3, G4, G6	G1			
T2. Realizar manutenção preventiva das instalações e dependências do hotel.	G4, G6	G1	G3		
T3. Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção.	G1, G2, G3, G4, G6				
T4. Conferir e controlar o uso dos materiais, peças e ferramentas da manutenção.	G1, G2, G3, G4, G6				
T5. Elaborar a escala de trabalho para os trabalhadores da manutenção.	G1, G2, G3, G4, G6				
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE COZINHA - G6</b>	<b>Nenhuma Dependência</b>	<b>Pouca Dependência</b>	<b>Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)</b>	<b>Muita Dependência</b>	<b>Total Dependência</b>
T1. Elaborar a programação da cozinha.		G1, G4			
T2. Elaborar o cardápio.	G1, G2, G3, G4, G5				
T3. Administrar o estoque e consumo.	G2, G3, G4, G5	G1			
T4. Administrar a equipe.	G1, G2, G3, G4, G5				
T5. Coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial.	G3, G5	G1, G2, G4			

(Continuação do quadro 13)

<b>GRAU DE DEPENDÊNCIA ENTRE OS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
TAREFAS DO GERENTE DE COZINHA - G6	Nenhuma Dependência	Pouca Dependência	Nem Muita, Nem Pouca Dependência (Neutro)	Muita Dependência	Total Dependência
T6. Criar receitas e preparar pratos.	G1, G2, G3, G4, G5				
T7. Supervisionar os cuidados com higiene e apresentação de pessoal.	G1, G2, G3, G4, G5				
T8. Supervisionar os cuidados com a higiene e segurança alimentar.	G1, G3, G4, G5	G2			
T9. Planejar e contralar o funcionamento da cozinha.	G1, G2		G4	G3, G5	
T10. Representar a empresa em eventos de gastronomia.	G1, G2, G3, G4, G5				

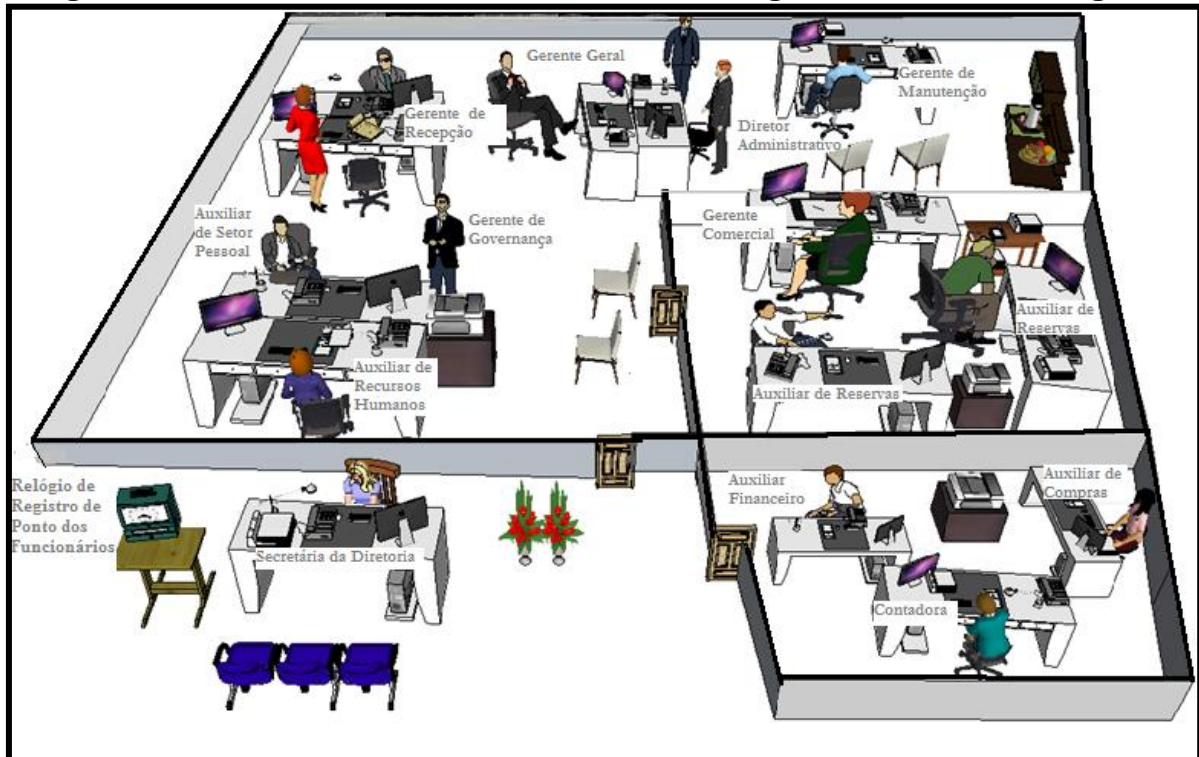
Fonte: pesquisa de campo, outubro/2012.

Apesar dos gerentes terem relatado que o grau de dependência entre eles é de nenhuma ou de pouca dependência, o ambiente de trabalho deles possui um *layout* que remete à cooperação e dependência entre eles, conforme se observa na figura 65, que retrata a sala dos gerentes no período compreendido entre dezembro de 2011 a setembro de 2012, onde o setor de compras e o setor de recursos humanos estavam próximos ao gerente geral e aos auxiliares de reservas, enquanto que a gerência comercial ficava mais próxima do diretor administrativo e mais afastada da equipe de auxiliares. Em um ambiente mais reservado, ficava a contadora e eventualmente o gerente de recepção, quando precisava conferir o fechamento das contas dos hóspedes. Assim, quando o setor de compras precisava de alguma autorização para efetivar a compra de algum material precisava se levantar e se dirigir à contadora que ele estava em outro ambiente da sala.

**Figura 65: Ambiente de trabalho dos gerentes do hotel Elegante**

Fonte: Pesquisa de campo, março/2012

Com a contratação de novos gerentes e devido às constantes interrupções na atividade do gerente comercial devido, sobretudo, ao barulho emanado das conversas dentro da sala, ao ruído dos telefones e da impressora, os gerentes sentiram a necessidade de realizar um novo *layout* para o ambiente em que eles trabalham. Esta mudança de *layout* está representada na figura 66, onde o setor de compras e o setor financeiro passaram a ter mais privacidade ao trabalharem em um mesmo ambiente, como também, a gerência comercial que passou a ter os auxiliares de reservas próximos ao gerente em um mesmo ambiente de trabalho e mais afastado do barulho advindo das demais gerências, o que facilitou o trabalho deles enquanto que os gerentes da recepção e da manutenção passaram a ter um posto de trabalho mais próximo ao gerente geral a fim de resolverem com mais eficácia os problemas de cada setor.

**Figura 66: Ambiente de trabalho reformado dos gerentes do hotel Elegante**

Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

A figura 66 também aponta que o relógio de ponto dos empregados foi colocado próximo à sala dos gerentes e diretoria, ao lado da secretária. A contratação desta secretária pode ser um indicativo de que os gerentes buscavam ter mais privacidade no ambiente de trabalho, restringindo a entrada de pessoas ao local e, sobretudo, sem terem sido previamente agendadas, como também, pode indicar o controle dos gerentes ao registro de ponto dos empregados.

A mudança no *layout* da sala dos gerentes, encontra respaldo na fala do gerente comercial, conforme o depoimento a seguir:

*“Quando eu cheguei aqui, que vi todos numa mesma sala, eu fiz minhas exigências: “não, não pode não. O setor vendas, comercial, tem que ter concentração, tem que ter um cantinho só pra agente”. Aí foi que fizeram aquela reforma com as paredes de vidro e ficamos como se tivesse em um aquário”* (Depoimento da G4.1, em novembro de 2012).

### 5.3.5.3 Grau de autonomia dos gerentes

Durante as ações conversacionais, os gerentes também relataram que possuem muita e total autonomia na realização das tarefas próprias a cada um. Neste sentido, foi estabelecido em escala *likert* com 5 (cinco) níveis, variando o

dimensionamento do grau de autonomia em, nenhuma autonomia a total autonomia, conforme explicitado no quadro 14.

**Quadro 14: Nível de autonomia dos gerentes**

GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS					
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
<b>TAREFAS DO GERENTE DE GOVERNANÇA G1</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T1. Manter o hotel limpo.					X
T2. Controlar os apartamentos.				X	
T3. Contar as roupas do hotel que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram.					X
T4. Conferir o estado das roupas do hotel que chegaram da lavanderia.					X
T5. Supervisionar os serviços como desentupir pia, vaso sanitário e troca de lâmpadas.					X
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
<b>TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T1. Realizar leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção diariamente.					X
T2. Resolver as pendências do dia anterior.					X
T3. Verificar o <i>check in</i> e <i>check out</i> do dia.					X
T4. Atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção.				X	
T5. Despachar com gerência e diretoria.					X
T6. Providenciar a escala de folga de recepcionistas e mensageiros.					X
T7. Verificar plano de hotéis dos funcionários para o RH.				X	

(Continuação do quadro 14)

<b>GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T8. Realizar levantamento das vendas de balcão durante o mês.					X
T9. Realizar reunião, treinamento e apresentação de resultados para gerência geral a cada 2 meses.				X	
T10. Resolver o <i>overbooking</i> do hotel.				X	
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE GERAL - G3</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T1. Coordenar e supervisionar as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel.					X
T2. Coordenar as reuniões gerenciais.					X
T3. Atender hóspedes na recepção ou por telefone.					X
T4. Realizar negociação com fornecedores.				X	
T5. Organizar e supervisiona eventos no hotel.					X
T6. Avaliar o desempenho dos demais gerentes.					X
T7. Promover ações de motivação no trabalho.					X
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE COMERCIAL - G4</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T1. Prospectar o mercado hoteleiro.				X	
T2. Divulgar a empresa.					X
T3. Finalizar as vendas.					X
T4. Acompanhar as vendas.					X

(Continuação do quadro 14)

<b>GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE COMERCIAL - G4</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T5. Acompanhar os preços da concorrência.					X
T6. Atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel.					X
T7. Organizar eventos do hotel.					X
T8. Realizar as reservas dos hóspedes.					X
T9. Coordenar e supervisionar os colaboradores do setor comercial.					X
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE MANUTENÇÃO - G5</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Neutro	Muita Autonomia	Total Autonomia
T1. Realizar a manutenção corretiva das instalações e dependências do hotel.					X
T2. Realizar manutenção preventiva no hotel.					X
T3. Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção.				X	
T4. Conferir e controlar o uso dos materiais, peças e ferramentas da manutenção.					X
T5. Elaborar a escala de trabalho para os trabalhadores da manutenção.					X
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE COZINHA - G6</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Neutro	Muita Autonomia	Total Autonomia
T1. Elaborar a programação da cozinha.					X
T2. Elaborar o cardápio;					X
T3. Administrar o estoque e consumo.					X
T4. Administrar a equipe.					X
T5. Coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial.					X

(Continuação do quadro 14)

<b>GRAU DE AUTONOMIA DOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
<b>TAREFAS DO GERENTE DE COZINHA - G6</b>	Nenhuma Autonomia	Pouca Autonomia	Nem Muita, Nem Pouca Autonomia (Neutro)	Muita Autonomia	Total Autonomia
T6. Criar receitas e preparar pratos.					X
T7. Supervisionar os cuidados com higiene e apresentação de pessoal.					X
T8. Supervisionar os cuidados com a higiene e segurança alimentar.					X
T9. Planejar e contralar o funcionamento da cozinha.					X
T10. Representar a empresa em eventos de gastronomia.					X

Fonte: pesquisa de campo, outubro/2012.

## 5.3.5.4 Nível de cumprimento das metas estabelecidas aos gerentes

A totalidade dos gerentes (100%) admitiu, através de ação conversacional, que possui entre muita e total autonomia no trabalho, assim, esta condição se refletiu no que diz respeito ao atingimento de metas, onde a maioria deles respondeu que consegue cumprir muitas das metas que são estabelecidas para eles, conforme as ações conversacionais compiladas para o quadro 15.

**Quadro 15: Nível de cumprimento de metas pelos gerentes**

<b>NÍVEL DE CUMPRIMENTO DAS METAS PELOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
Lista de Tarefas	Níveis da escala <i>Likert</i>				
	1	2	3	4	5
<b>TAREFAS DO GERENTE DE GOVERNANÇA - G1</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Neutro	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T1. Manter o hotel limpo.				X	
T2. Controlar os apartamentos.				X	
T3. Contar as roupas do hotel que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram.					X



(Continuação do quadro 15)

<b>NÍVEL DE CUMPRIMENTO DAS METAS PELOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE GOVERNANÇA - G1</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Neutro	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T4. Conferir o estado das roupas do hotel que chegaram da lavanderia.					X
T5. Supervisionar os serviços como desentupir pia, vaso sanitário e troca de lâmpadas.				X	
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE RECEPÇÃO - G2</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Nem Alcançou Muitas Metas, Nem Poucas Metas (Neutro)	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T1. Realizar leitura do <i>Lock Book</i> (livro de ocorrências) da recepção diariamente.			X		
T2. Resolver as pendências do dia anterior.				X	
T3. Verificar o <i>check in</i> e <i>check out</i> do dia.					X
T4. Atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção.				X	
T5. Despachar com gerência e diretoria.					X
T6. Providenciar a escala de folga de recepcionistas e mensageiros.					X
T7. Verificar plano de hotéis dos funcionários para o RH.			X		
T8. Realizar levantamento das vendas de balcão durante o mês.			X		
T9. Realizar reunião, treinamento e apresentação de resultados para gerência geral a cada 2 meses.				X	
T10. Resolver o <i>overbooking</i> do hotel.				X	

(Continuação do quadro 15)

<b>NÍVEL DE CUMPRIMENTO DAS METAS PELOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE GERAL - G3</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Neutro	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T1. Coordenar e supervisionar as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel.				X	
T2. Coordenar as reuniões gerenciais.				X	
T3. Atender hóspedes na recepção ou por telefone.					X
T4. Realizar negociação com fornecedores.					X
T5. Organizar e supervisiona eventos no hotel.				X	
T6. Avaliar o desempenho dos demais gerentes.				X	
T7. Promover ações de motivação no trabalho.				X	
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE COMERCIAL - G4</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Nem Alcançou Muitas Metas, Nem Poucas Metas (Neutro)	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T1. Prospectar o mercado hoteleiro.				X	
T2. Divulgar a empresa.					X
T3. Finalizar as vendas.					X
T4. Acompanhar as vendas.				X	
T5. Acompanhar os preços da concorrência.			X		
T6. Atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel.					X
T7. Organizar eventos do hotel.				X	
T8. Realizar as reservas dos hóspedes.					X
T9. Coordenar e supervisionar o trabalho dos colaboradores do setor comercial.				X	

(Continuação do quadro 15)

<b>NÍVEL DE CUMPRIMENTO DAS METAS PELOS GERENTES NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS</b>					
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE MANUTENÇÃO - G5</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Neutro	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T1. Realizar a manutenção corretiva.				X	
T2. Realizar manutenção preventiva no hotel.				X	
T3. Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores do setor de manutenção.				X	
T4. Conferir e controlar o uso dos materiais, peças e ferramentas da manutenção.			X		
T5. Elaborar a escala de trabalho para os trabalhadores da manutenção.					X
<b>Lista de Tarefas</b>	<b>Níveis da escala <i>Likert</i></b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TAREFAS DO GERENTE DE COZINHA - G6</b>	Não Alcançou Nenhuma Meta	Alcançou Poucas Metas	Neutro	Alcançou Muitas Metas	Alcançou Todas As Metas
T1. Elaborar a programação da cozinha.				X	
T2. Elaborar o cardápio;					X
T3. Administrar o estoque e consumo.				X	
T4. Administrar a equipe.				X	
T5. Coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial.				X	
T6. Criar receitas e preparar pratos.					X
T7. Supervisionar os cuidados com higiene e apresentação de pessoal.					X
T8. Supervisionar os cuidados com a higiene e segurança alimentar.					X
T9. Planejar e contralar o funcionamento da cozinha.				X	
T10. Representar a empresa em eventos de gastronomia.			X		

Fonte: pesquisa de campo, outubro/2012.

De acordo com o que foi relatado pelos gerentes nas ações conversacionais e ilustrado no quadro 15, os gerentes conseguem atingir muitas das metas estabelecidas para a realização das tarefas de cada um deles. Entretanto, a totalidade das metas exigidas para eles só são alcançadas em algumas dessas tarefas. Com efeito, os gerentes justificam-se apontando para a restrita equipe de trabalho que disponibilizam para o desempenho das tarefas do setor e a falta de qualificação adequada para o exercício das funções do setor.

#### 5.4 Biometria e sintomas músculo-esqueléticos

Este subcapítulo apresenta os resultados da aplicação do Questionário Nórdico Músculo-Esquelético encontrado no Anexo C, em outubro de 2012, aos gerentes do hotel Elegante. Este questionário foi extraído do livro Ergonomia: conceito e projetos do autor Itiro lida (2005, p.174) com o objetivo de identificar os sintomas de dores músculo-esqueléticos nos gerentes do hotel.

Os resultados da aplicação deste questionário foram agrupados no quadro 16, estabelecido através das declarações dos gerentes sobre peso, altura, tempo diário de trabalho, sintomas de dores, ocorrência de acidente de trabalho, entre outros.

**Quadro 16: Dados obtidos do Questionário Nórdico Músculo-Esquelético**

DATA DA APLICAÇÃO: 18/10/2012		HORA INICIAL: 09:46 Hora final: 10:26	
FUNÇÃO: Gerente de Governança		IDADE: 27 anos Sexo: Masculino	
ALTURA: 1,82m	TEMPO DE SERVIÇO:		
PESO: 80 kg	na empresa: 1,5 anos / na função: 7 anos		
POSTO DE TRABALHO: Sala de governança		TEMPO DIÁRIO NA ATIVIDADE: 10 a 12 horas	
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE: responsável pelo conforto do hóspede e qualidade da prestação de serviços de hospedagem ao hóspede.			
Destro. Declarou que sentiu dor na região do pescoço nos últimos 7 dias e sentiu dor nos punhos/mãos direita e esquerda e na região da coluna lombar nos últimos 12 meses. Relatou que nunca sofreu nenhum acidente de trabalho.			
FUNÇÃO: Gerente de Recepção		IDADE: 33 anos Sexo: Masculino	
ALTURA: 1,69m	TEMPO DE SERVIÇO:		
PESO: 95 kg	na empresa: 2 meses/ na função: 13 anos		
POSTO DE TRABALHO: Recepção		TEMPO DIÁRIO NA ATIVIDADE: 8 horas	
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE: conferência de movimento, de estorno, de desconto, de <i>check out</i> e <i>check in</i> .			
Destro. Declarou desconforto na região do tornozelo e pés, não teve algum problema nos últimos 7 dias, mas teve algum problema nos últimos 12 meses, nem deixou de trabalhar nos últimos 12 meses devido a esse problema Relatou que nunca sofreu nenhum acidente de trabalho.			

(Continuação do quadro 16)

FUNÇÃO: Gerente Geral		IDADE: 32 anos Sexo: Masculino	
ALTURA: 1,71m	TEMPO DE SERVIÇO: na empresa: 1 ano		
PESO: 105 Kg	NA FUNÇÃO: 3 anos		
POSTO DE TRABALHO: Sala geral (sala dos gerentes)		TEMPO DIÁRIO NA ATIVIDADE: 11 a 12 horas	
DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE: controle geral das atividades e acompanhamento operacional de todos os setores			
Destro. Não sentiu nenhum dor, nem nos últimos 7 dias, nem nos últimos 12 meses. Nunca sofreu nenhum acidente de trabalho.			
FUNÇÃO: Gerente Comercial		IDADE: 27 anos Sexo: Feminino	
ALTURA: 1,65m	TEMPO DE SERVIÇO:		
PESO: 80 Kg	na empresa: 9 meses / na função: 8 anos		
POSTO DE TRABALHO: Sala do setor comercial		TEMPO DIÁRIO NA ATIVIDADE: 8 horas	
Descrição da atividade: controle de portais de venda, controle de reservas no sistema operacional, atendimento ao telefone e ao público			
Destra. Só sentiu dor na coluna dorsal nos últimos 12 meses. Não sofreu nenhum acidente de trabalho.			
Função: Gerente de Manutenção		Idade: 35 anos Sexo: Masculino	
Altura: 1,68m	Peso: 82 Kg	Tempo de serviço: na empresa: 9 meses / na função: 8 anos	
Posto de trabalho: Sala de manutenção		Tempo diário na atividade: 8 ou 9 horas	
Descrição da atividade: cuida da instalação elétrica, hidráulica e mecânica do hotel.			
Destro. Só sentiu dor no quadril (fig. 7) nos últimos 12 meses. Já sofreu alguns choques elétricos pelos hotéis onde já trabalhou. Não soube precisar a quantidade, mas relatou que alguns foram choques de pequena intensidade. O acidente de trabalho mais recente (choque elétrico) foi há seis meses e ocorreu no hotel Elegante quando realizava manutenção em uma máquina de lavar e não houve o registro do acidente.			
Função: Gerente de Cozinha		Idade: 29 anos Sexo: Masculino	
Altura: 1,70m	Peso: 92 Kg	Tempo de serviço: na empresa: 7 meses/ na função: 7 anos	
Posto de trabalho: Cozinha		Tempo diário na atividade: 8 horas	
Descrição da atividade: Supervisão, Coordenação e Execução de atividades na cozinha			
Destro. Declarou que sentiu dor no ombro direito nos últimos 7 (sete) dias e sentiu dor nos joelhos e ombro direito nos últimos 12 (doze) meses, realizou exames de Raio-X e Ultrassonografia, mas não se ausentou do trabalho.			

**Fonte: pesquisa de campo, outubro/2012.**

Através dos dados sobre peso e altura relatados pelos gerente, foi possível calcular o valor do IMC<sup>7</sup>, estabelecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) conforme a tabela de situação do Índice de Massa Corpórea (WHO, 1995; 2000), apresentado no quadro 17.

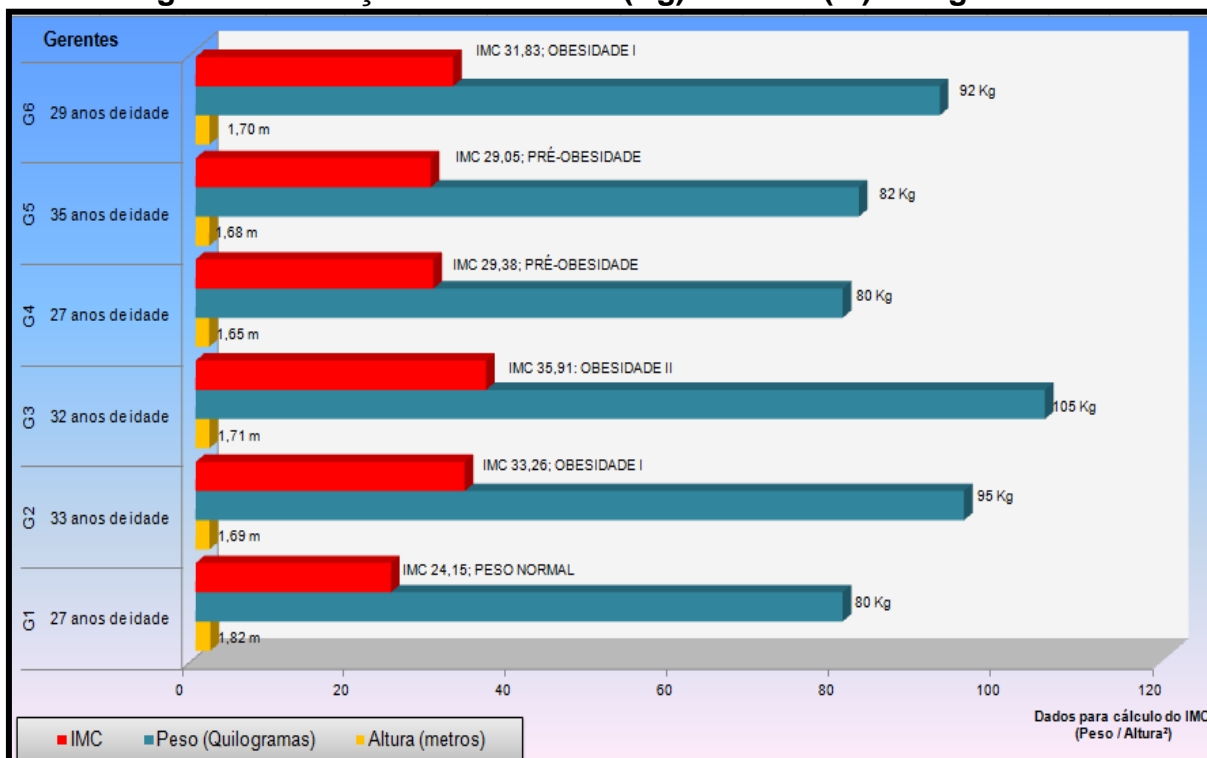
<sup>7</sup> IMC: Índice de Massa Corpórea é uma medida internacional adotada pela Organização Mundial de Saúde para calcular se uma pessoa está no peso ideal. O cálculo do IMC é determinado pela divisão da massa do indivíduo pelo quadrado de sua altura, onde a massa está em quilogramas e a altura está em metros.

**Quadro 17: Classificação Internacional de adultos segundo o IMC**

CLASSIFICAÇÃO		IMC (kg/m <sup>2</sup> )
Principais pontos de corte		Implicações e riscos
Abaixo do Peso		<b>&lt;18.50</b>
Magreza Grave	<16.00	Anorexia, bulimia, osteoporose e autoconsumo de massa muscular.
Magreza Moderada	17.00 - 18.49	Transtornos digestivos, debilidade, fadiga crônica, stress, ansiedade e disfunção hormonal.
Peso Normal	18.50 - 24.99	Estado normal, bom nível de energia, vitalidade e boa condição física.
Acima do Peso		<b>≥25.00</b>
Pré-obesidade ou sobrepeso	25.00 - 29.99	Fadiga, problemas digestivos, problemas circulatórios, má circulação nas pernas e varizes.
Obesidade		<b>≥30.00</b>
Obesidade de classe I	30.00 - 34.99	Diabetes, angina de peito, infartos, arteriosclerose e embolias.
Obesidade de classe II	35.00 - 39.99	Falta de ar, apneia, sonolência, úlceras varicosas, discriminação social, laboral e sexual.
Obesidade de classe III	≥40.00	Cancro do cólon, uterino e mamário, trombose pulmonar, discriminação social, laboral e sexual.

Fonte: Adaptado de WHO (1995) e WHO (2000)

A figura 67, a seguir, destaca além da idade os gerentes, a estatura e o peso declarados por eles próprios durante a aplicação do Questionário Nórdico Músculo-Esquelético, sendo que a maioria deles possui estatura mediana compreendida entre 1,65m a 1,75m (5 gerentes) e possui peso variável entre 80 kg a 105 kg. Através desta figura, afere-se que a maioria dos gerentes está com sobrepeso e obesidade de classe I e II, de acordo com a WHO (1995) e WHO (2000).

**Figura 67: Relação entre o Peso (Kg) e Altura (m) dos gerentes**

Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

Durante as observações da atividade realizadas no período compreendido entre dezembro de 2011 a dezembro de 2012, O GAE (Grupo de Ação Ergonômica) teve a oportunidade de almoçar com os gerentes do hotel e, dessa forma, percebeu-se que a alimentação deles é rica em carboidratos e glicose, propiciando o aumento de peso.

Através da aplicação do Questionário Nórdico dos Sintomas Músculo-Esqueléticos (Anexo C), obteve-se que, nos últimos 12 (doze) meses, 5 (cinco) gerentes sentiram dor nos punhos/mãos, tornozelos/pés, coluna dorsal, coluna lombar e quadril ou coxas. Mais recentemente, nos últimos 7 (sete) dias de aplicação do Anexo C (outubro/2012), identificou-se em 1 (um) gerente entrevistado que ele sentiu dor na região do pescoço, 1 (um) outro gerente relatou que sentiu dor no ombro direito, enquanto que 1 (um) outro gerente relatou que sofreu acidente de trabalho sem afastamento e sem emissão de CAT<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> CAT: sigla usada para designar a Comunicação de Acidente do Trabalho. Caracteriza-se por ser um documento de exigência legal do Ministério da Previdência Social, através do Decreto nº 3.048/1999, o qual determina que o empregador deve registrar o acidente do trabalho, ao passo que, a CAT garante ao empregado o registro do acidente do trabalho e posterior concessão de benefícios de natureza acidentária.

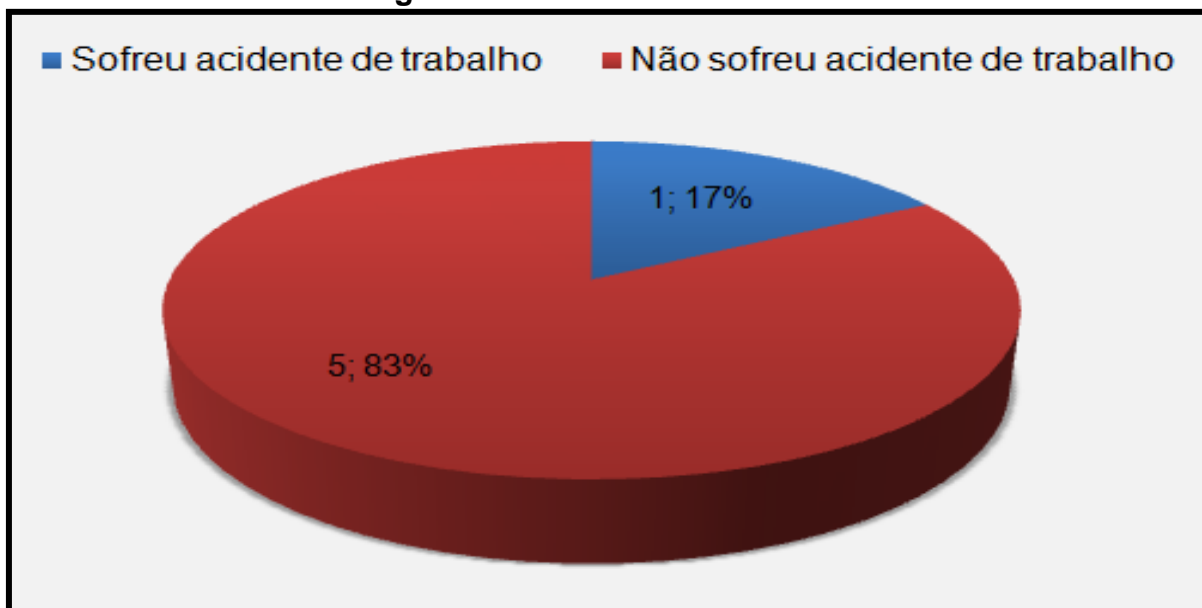
Estes resultados podem ser visualizados pelas figuras 68 e 69, como também, é possível observar que não houve relato de ausência ao trabalho por sintomas de dores músculo-esqueléticas nos últimos 12 (doze) meses. Nesse aspecto, vale ressaltar que os gerentes possuem pouco tempo de trabalho na empresa hoteleira atual e este ramo de atividade caracteriza-se pela intensa rotatividade na função e de trabalho nos hotéis.

**Figura 68: Relação dos sintomas músculo-esqueléticos dos gerentes**



Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012.

**Figura 69: Acidente de trabalho**

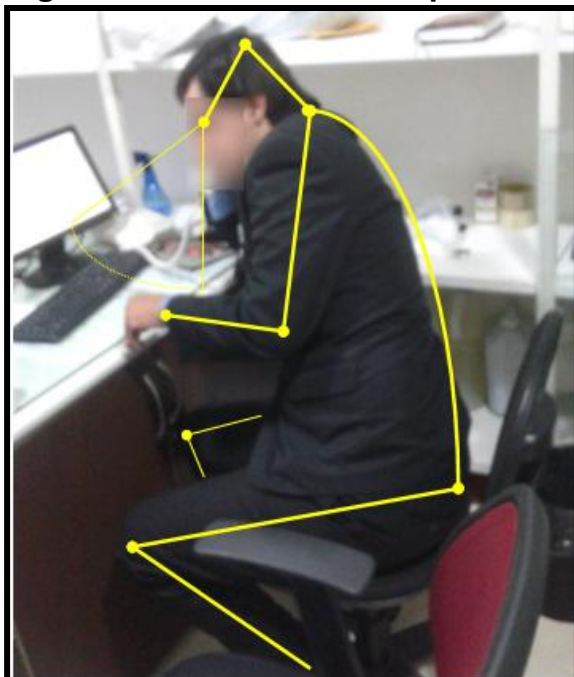


Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012.



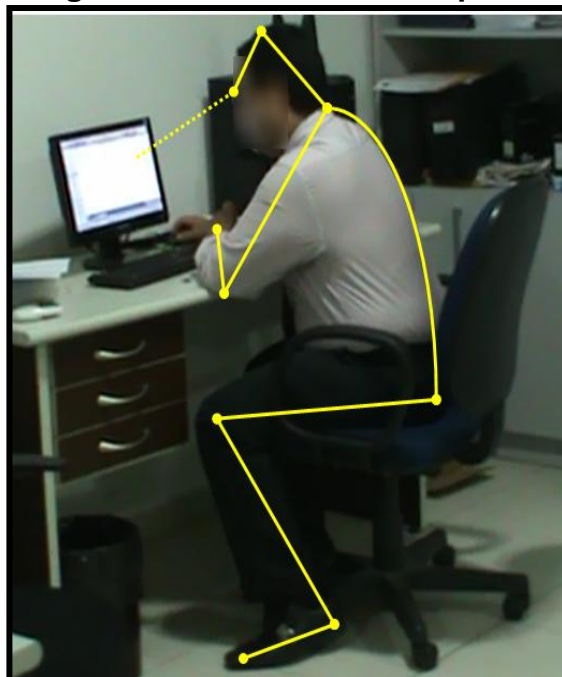
A aplicação do Questionário Nórdico dos Sintomas Músculo-Esqueléticos (Anexo C) expôs o estado geral de saúde dos gerentes em relação ao peso e altura de forma que, em sua maioria, eles estão com obesidade, e ainda, apresentam os sintomas de dores músculo-esqueléticas, os quais podem ter como causa a postura incorreta adotada por eles e visualizada nas figuras 70, 71, 72, 73, 74 e 75.

**Figura 70: Postura adotada pelo G1**



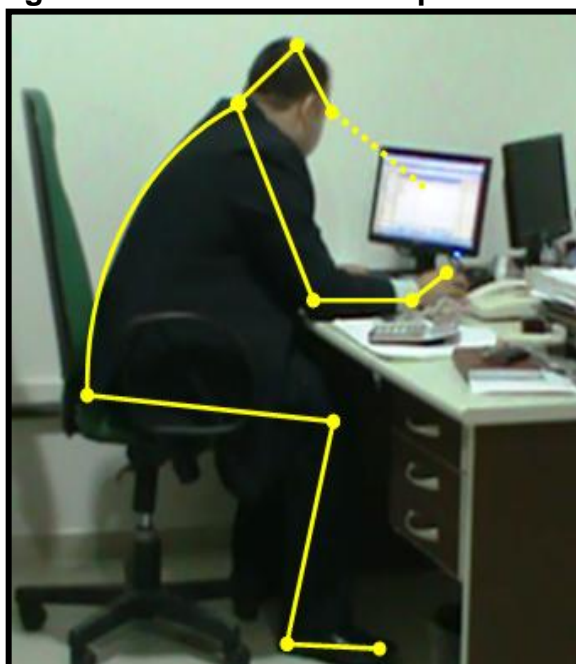
Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

**Figura 71: Postura adotada pelo G2**



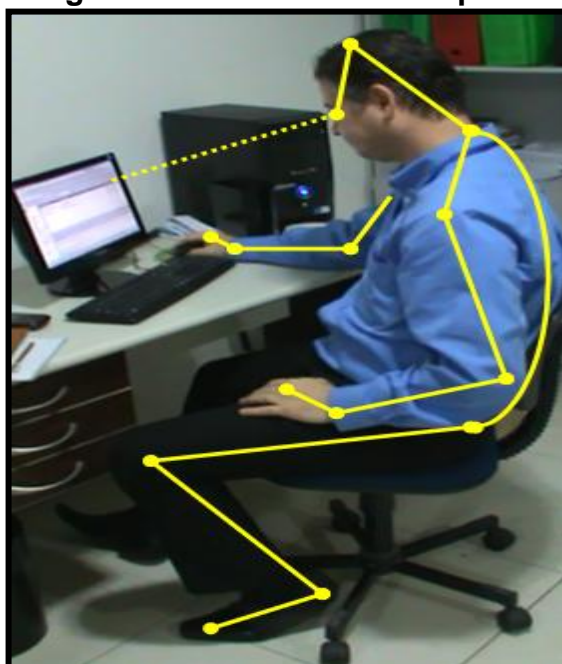
Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

**Figura 72: Postura adotada pelo G3**

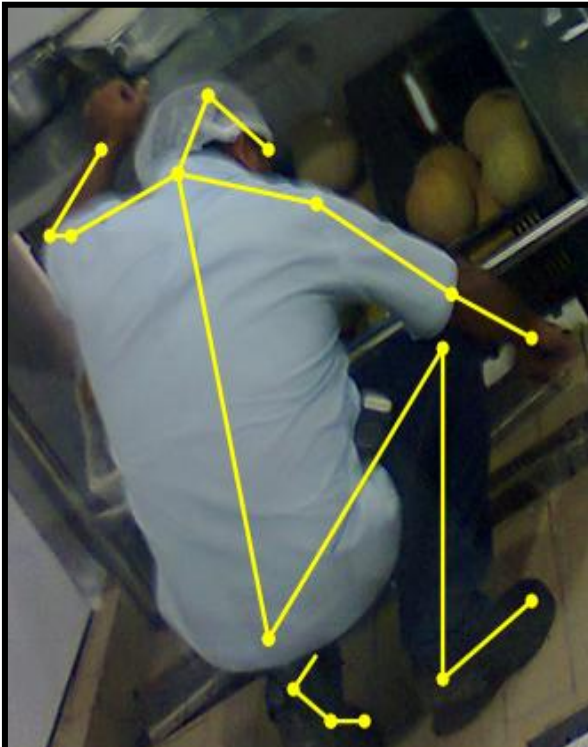


Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

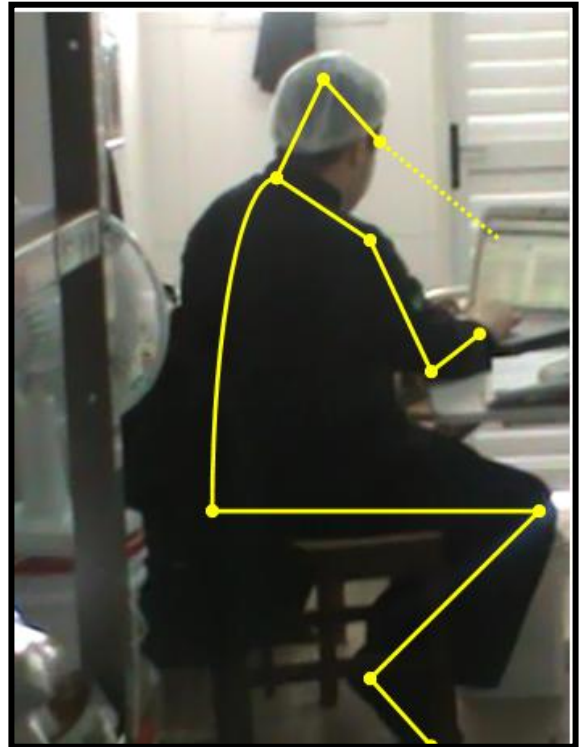
**Figura 73: Postura adotada pelo G4**



Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

**Figura 74: Postura adotada pelo G5**

Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

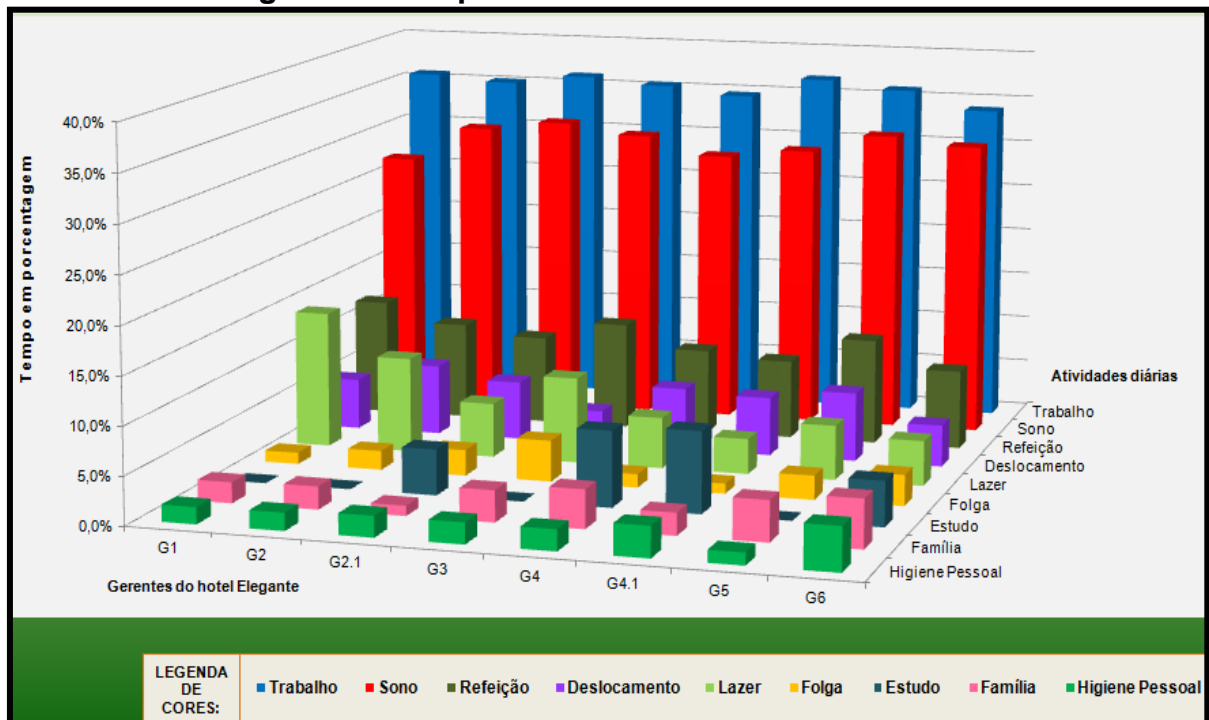
**Figura 75: Postura adotada pelo G6**

Fonte: Pesquisa de campo, outubro/2012

De acordo com as figuras compreendidas entre 70 a 75, é possível perceber que a postura adotada pelos gerentes propicia o aparecimento dos sintomas de dores músculo-esqueléticas, sobretudo para os que gerentes que passam mais tempo sentados em frente ao computador, como é o caso do G1, G3, G4 e G6.

### 5.5 O sono e a vigília dos gerentes

Com a aplicação do Protocolo de Tempo das Atividades Diárias (Anexo A) aos gerentes do Hotel Elegante, no período de uma semana em maio e junho de 2012, com variações de alta e baixa ocupação hoteleira, chegou-se a resultados relevantes sobre o tempo dedicado às atividades diárias de cada um deles. Estes resultados indicam um maior tempo dedicado ao trabalho e ao sono, enquanto que o tempo dedicado às atividades com a família, ao lazer, à saúde e outros, são bem menos expressivos, como visualiza-se na figura 76.

**Figura 76: Tempo de trabalho e atividades diárias**

Fonte: Pesquisa de campo, de maio a novembro/2012

Durante a restituição e validação de dados, os gerentes mostraram-se surpresos com o resultado da aplicação do Protocolo de Tempo das Atividades Diárias (Anexo A), tendo em vista que eles não percebiam que dedicavam a maior parte do tempo ao trabalho e outra parte ao sono.

Nos depoimentos dos gerentes, observa-se a surpresa e a confirmação deles perante os resultados apresentados na sessão de validação e restituição de dados ocorrida no mês de dezembro de 2012:

“- Nossa, eu só trabalho e durmo! - Exclamou o G6.

- Por isso que minha mulher faz cara feia quando eu tô em casa e o hotel me liga - Afirmou o G2.1

- É mesmo, você tem razão, o meu lazer no final de semana tem sido tomar um açaí com amigos - Reconheceu o G4.1.

- Poxa, que interessante! Agora entendo minha mulher e minha filha. Até o tempo que passo em refeições e deslocamentos é maior do que estar com elas - Comentou o G3.

- Aí é a prova que não estou cuidando da minha saúde - Apontou o G5.

- Realmente, eu não tenho tempo pra estudar - Reconheceu o G1”.

A repercussão destes resultados nos gerentes do hotel Elegante promoveu no Grupo de Ação Ergonômica o surgimento de reflexões a cerca do entendimento de Dumazedier (1974) sobre o tempo de trabalho e o lazer. Segundo o autor, pode-

se ter o tempo livre ocupado com ações que não geram satisfações ou prazer, às vezes levando ao tédio e ao *stress*, não é necessariamente caracterizado como tempo de lazer, tendo em vista que o lazer deve promover a ruptura das “atividades impostas pelas obrigações profissionais, familiares e sociais, e ao mesmo tempo, o reexame das rotinas, estereótipos, e ideias já prontas que concorrem para a repetição e especialização das obrigações cotidianas” (DUMAZEDIER, 1974, 265).

Dessa forma, compreende-se que o tempo disponível ou conquistado para fomentar as práticas de lazer pelos gerentes do hotel Elegante tem sido escasso e ambíguo, uma vez que o tempo de lazer dos gerentes têm-se constituído em relações dialéticas com o tempo das obrigações de diversas naturezas, como sociais, familiares e profissionais.

O quadro 18, a seguir, apresenta de forma resumida os aspectos que se constituem em contrantes organizacionais das atividades dos gerentes que repercutem em desgaste físico e mental para os gerentes, eficácia produtiva do gerente e da equipe, retrabalho e no desempenho organizacional.

**Quadro 18: Diagnósticos ergonômicos das atividades das gerências****DIAGNÓSTICOS ERGONÔMICOS DAS ATIVIDADES DAS GERÊNCIAS**

<b>Tema</b>	<b>Gerência</b>	<b>Posto de Trabalho</b>	<b>Situação Problema</b>	<b>Diagnóstico da análise</b>	<b>Regulações adotadas</b>
Qualidade do serviço, conflitos com clientes, retrabalho e ambivalência de poder.	Recepção (G2)	Recepção	Perda de documentação	A quantidade de documentos na recepção somada à pressão do tempo e eficiência do serviço prestado aos hóspedes dificulta a organização interna do setor de recepção de forma que a perda de documentos referente ao atendimento aos hóspedes gera perda de tempo com o retrabalho do gerente da recepção e do setor de compras, além do transtorno do cliente que precisa cancelar o pagamento efetuado e realizá-lo novamente a pedido do hotel.	Foi reduzida a quantidade de documentos impressos na recepção com a aquisição de um novo <i>software</i> , <i>GeremHotel</i> , no sentido de promover maior segurança e agilidade ao atendimento dos clientes.
Subdimensionamento de efetivo <i>versus</i> carga de trabalho.	Governança (G1)	Arrumação de UH	Absenteísmo e carga de trabalho	A quantidade insuficiente de pessoal somada ao período de grande movimento no hotel causou sobrecarga de trabalho ao gerente da governança, provocando-lhe desgaste físico e mental.	G1 enviou email para a diretoria e para o dono do hotel, solicitando o aumento de pessoal na governança. Em seguida, foi contratado o dobro do número de camareiras e auxiliares de serviços gerais.
Interrupções no trabalho, negociação e repetitividade.	Governança (G1)	Gerência	Interrupções no trabalho	As interrupções no trabalho e os deslocamentos pelo hotel para a realização das tarefas do gerente de governança provocam perda de tempo e desgaste físico e mental, uma vez que os percursos são realizados a pé por todo o hotel, utilizando-se de escadas, telefone celular e do rádio de comunicação.	O G1 treinou e delegou funções para a supervisora de andar a fim de se evitar a interrupções do seu trabalho e os constantes deslocamentos pelo hotel.
	Comercial (G4)	Vendas	Negociação e repetição de informações	As atividades realizadas antes, durante e após a prospecção de mercado causam desgaste físico e mental para o gerente comercial.	O G4 passou a planejar mais as atividades relacionadas com a prospecção de mercado e adotou o hábito de beber água constantemente para evitar o ressecamento das cordas vocais.
Desempenho, ambivalências de poder e eficácia produtiva.	Geral (G3)	Eventos	Negociação com fornecedores, demais gerentes, empregados e diretoria do hotel	A centralização das responsabilidades em um único gerente provocou alta densidade de trabalho, jornada de trabalho prolongada, desgaste físico e mental. Embora, o G3 destaque o êxito do evento, ele atribui nota 8, ou seja, não foi possível atingir todas as metas requeridas nesta atividade.	O G3 passou a delegar funções aos demais gerentes e incentivar a prática do trabalho cooperado entre gerentes e trabalhadores operacionais.

(Continuação do quadro 18)

DIAGNÓSTICOS ERGONÔMICOS DAS ATIVIDADES DAS GERÊNCIAS					
Tema	Gerência	Posto de Trabalho	Situação Problema	Diagnóstico da análise	Possíveis regulações
Desempenho, ambivalências de poder e eficácia produtiva.	Governança (G1)	Arrumação de UH	Falta de padronização na comunicação e cumprimento das normas internas do hotel.	O não cumprimento das normas internas da empresa pelos setores do hotel provocou contrantes organizacionais que repercutiram em desgaste mental para o gerente e conflitos com hóspedes.	As normas internas do hotel foram repassadas aos setores de vendas, governança e recepção.
	Comercial (G4)	Vendas	Finalização das vendas	As demandas advindas da gerência geral (superior hierárquico) que exige a excelência do atendimento, ao mesmo tempo em que, o gerente comercial precisa lidar com as exigências dos hóspedes e com as demandas ambivalentes de poder entre as demais gerências do hotel. Essas demandas causam-lhe desgaste mental.	O G4 adotou uma ficha de avaliação do atendimento para que os hóspedes possam expressar suas sugestões, elogios e reclamações ao hotel.
	Manutenção (G5)	Unidade Habitacional I (UH)	Falta de material e exigência de desempenho organizacional	As demandas ambivalentes de poder entre o gerente geral (superior hierárquico), o qual exigiu a manutenção corretiva e de última hora da UH destinada ao dono do hotel, ao mesmo tempo, em que o gerente da manutenção precisa lidar com demandas ambivalentes com os auxiliares de manutenção (inferiores hierárquicos) e com a pressão do tempo, eficácia produtiva e administrar a falta de material para o trabalho.	O G5 solicitou ao setor de compras a aquisição de novos materiais e ferramentas para a realização dos serviços de manutenção do hotel.
	Cozinha (G6)	Produção da Cozinha	Sobra e falta de material	Contrantes organizacionais advindos da má administração dos materiais da cozinha causam desgaste mental no gerente da cozinha e conflitos entre auxiliares de cozinha e setor de almoxarifado.	O G6 passou a planejar a reposição do material para a cozinha de forma conjunta ao encarregado do setor do almoxarifado.
	Cozinha (G6)	Produção da Cozinha	Pressão de tempo e qualidade da produção na cozinha	As demandas advindas do setor de restaurante pressionam o G6 para a finalização rápida dos pratos, ao mesmo tempo em que, as demandas advindas do G4, o pressionam em relação ao bom atendimento aos hóspedes, causando-lhe desgaste físico e mental	O G6 delegou funções ao <i>subchef</i> e aos cozinheiros para que eles possam atuar na produção da cozinha de forma cooperada para a finalização rápida dos pratos, além de atender aos padrões de qualidade dos clientes.

(Continuação do quadro 18)

DIAGNÓSTICOS ERGONÔMICOS DAS ATIVIDADES DAS GERÊNCIAS					
Tema	Gerência	Posto de Trabalho	Situação Problema	Diagnóstico da análise	Possíveis regulações
Desempenho, ambivalências de poder e eficácia produtiva.	Governança (G1)	Arrumação de UH	Falta de padronização na comunicação e cumprimento das normas internas do hotel.	O não cumprimento das normas internas da empresa pelos setores do hotel provocou contrantes organizacionais que repercutiram em desgaste mental para o gerente e conflitos com hóspedes.	As normas internas do hotel foram repassadas aos setores de vendas, governança e recepção.
	Comercial (G4)	Vendas	Finalização das vendas	As demandas advindas da gerência geral (superior hierárquico) que exige a excelência do atendimento, ao mesmo tempo em que, o gerente comercial precisa lidar com as exigências dos hóspedes e com as demandas ambivalentes de poder entre as demais gerências do hotel. Essas demandas causam-lhe desgaste mental.	O G4 adotou uma ficha de avaliação do atendimento para que os hóspedes possam expressar suas sugestões, elogios e reclamações ao hotel.
	Manutenção (G5)	Unidade Habitacional I (UH)	Falta de material e exigência de desempenho organizacional	As demandas ambivalentes de poder entre o gerente geral (superior hierárquico), o qual exigiu a manutenção corretiva e de última hora da UH destinada ao dono do hotel, ao mesmo tempo, em que o gerente da manutenção precisa lidar com demandas ambivalentes com os auxiliares de manutenção (inferiores hierárquicos) e com a pressão do tempo, eficácia produtiva e administrar a falta de material para o trabalho.	O G5 solicitou ao setor de compras a aquisição de novos materiais e ferramentas para a realização dos serviços de manutenção do hotel.
	Cozinha (G6)	Produção da Cozinha	Sobra e falta de material	Contrantes organizacionais advindos da má administração dos materiais da cozinha causam desgaste mental no gerente da cozinha e conflitos entre auxiliares de cozinha e setor de almoxarifado.	O G6 passou a planejar a reposição do material para a cozinha de forma conjunta ao encarregado do setor do almoxarifado.
	Cozinha (G6)	Produção da Cozinha	Pressão de tempo e qualidade da produção na cozinha	As demandas advindas do setor de restaurante pressionam o G6 para a finalização rápida dos pratos, ao mesmo tempo em que, as demandas advindas do G4, o pressionam em relação ao bom atendimento aos hóspedes, causando-lhe desgaste físico e mental	O G6 delegou funções ao <i>subchef</i> e aos cozinheiros para que eles possam atuar na produção da cozinha de forma cooperada para a finalização rápida dos pratos, além de atender aos padrões de qualidade dos clientes.

(Continuação do quadro 18)

DIAGNÓSTICOS ERGONÔMICOS DAS ATIVIDADES DAS GERÊNCIAS					
Tema	Gerência	Posto de Trabalho	Situação Problema	Diagnóstico da análise	Possíveis regulações
Carga Mental no Trabalho dos Gerentes do Hotel Elegante.	Governança (G1)	Rouparia	Contar as roupas do hotel que foram enviadas para a lavanderia e as que retornaram. E Conferir o estado das roupas do hotel que chegaram da lavanderia.	Estas tarefas receberam a atribuição de maior peso de carga mental, no que diz respeito a variável esforço do Nasa TLX, tendo em vista que, o gerente necessita ter força muscular intensa, muita concentração e muita destreza, para levantar e transportar as roupas do hotel contar e conferir de forma criteriosa o estado de cada uma.	O G1 tem preferido iniciar estas tarefas sempre após o almoço e, para tanto, costuma pedir o auxílio de algum auxiliar de serviços gerais.
	Recepção (G2)	Recepção	Resolver o <i>overbooking</i> e atender às reclamações dos hóspedes no balcão da recepção.	Na avaliação do Nasa TLX, a variável desempenho recebeu o maior peso em relação à realização dessas duas tarefas. Nesse sentido, o G2 aponta a pouca satisfação e a falta do reconhecimento ao realizar estas tarefas.	O G2 tem solicitado a o auxílio do G4 e do G3 para auxiliá-lo nestas tarefas.
	Geral (G3)	Administração	Coordenar e supervisionar as atividades de trabalho desempenhadas pelos demais gerentes do hotel.	Para esta tarefa, o G3 avaliou a demanda mental como a variável de maior peso, exigindo-lhe muito esforço mental para compreender e coordenar a complexidade das atividades desempenhadas pelos demais gerentes no hotel.	O G3 tem realizado reuniões semanais com os gerentes e ido pessoalmente aos setores a fim de supervisionar os trabalhos dos demais gerentes. Tem realizado, também, admissões e demissões de gerentes, quando acha necessário.
	Geral (G3)	Administração	Organizar e supervisionar eventos no hotel.	Para a realização desta tarefa o G3 indicou a variável esforço como de maior peso diante das demais variáveis apontadas pelo Nasa TLX, tem em vista a necessidade de força muscular intensa, raciocínio complexo e muita destreza para realizá-la.	O G3 tem adotado a estratégia de trabalhar de forma cooperada junto aos demais gerentes, como G1, G2, G4 e G6.
	Comercial (G4)	Vendas	Finalizar as vendas e atrair clientes estratégicos para se hospedar no hotel.	Nessas tarefas, a variável desempenho recebeu o maior peso, tendo em vista que o G4 se sente pressionado em realizá-las de forma satisfatória e aponta a falta do reconhecimento ao realizar estas tarefas.	O G4 tem viajado para firmar parcerias com agências e operadoras e captar clientes estratégicos.



(Continuação do quadro 18)

DIAGNÓSTICOS ERGONÔMICOS DAS ATIVIDADES DAS GERÊNCIAS					
Tema	Gerência	Posto de Trabalho	Situação Problema	Diagnóstico da análise	Possíveis regulações
Carga Mental no Trabalho dos Gerentes do Hotel Elegante.	Manutenção (G5)	Todo o hotel	Coordenar e supervisionar a atividade dos trabalhadores.	O G4 apontou a demanda mental como a variável de maior peso, exigindo-lhe esforço mental para coordenar e supervisionar a complexidade das atividades desempenhadas pelos trabalhadores do setor de manutenção.	O G4 tem supervisionado os serviços de manutenção corretiva e preventiva do hotel acompanhando os trabalhadores e os avaliando diariamente.
	Cozinha (G6)	Cozinha	Participar do processo de recrutamento e seleção.	O G6 destacou o desempenho como a maior demanda mental para esta tarefa, tendo em vista que, decidir quem será contratado entre os candidatos à vaga de emprego, causa-lhe desconforto e insatisfação pelo medo de errar.	O G6 tem solicitado o apoio do setor de recursos humanos para auxiliá-lo nesta tarefa.
	Cozinha (G6)	Cozinha	Demitir empregados.	O G6 destacou a frustração como a maior demanda mental nesta tarefa, uma vez que, demitir um empregado deixa-lhe inseguro, irritado e incomodado.	O G6 tem consultado o <i>subchef</i> e o setor de recursos humanos para decidir sobre a demissão de algum empregado.
	Cozinha (G6)	Cozinha	Supervisionar a limpeza geral da cozinha.	O G6 destacou que a demanda temporal é a demanda mental de maior peso nessa tarefa, tendo em vista o acelerado ritmo de produção na cozinha e necessidade de mantê-la sempre limpa.	O G6 tem solicitado a colaboração de toda a equipe para que evitem sujar cozinha e facilitem o trabalho dos auxiliares de serviços gerais.
Cooperação e dependência entre os gerentes.	G1, G2, G3, G4, G5 e G6.	Todo o hotel	Realização de eventos.	Nesta tarefa, os gerentes tomam decisões conjuntamente nas reuniões, ao passo que, as gerências dependem do bom funcionamento das demais para que possam avançar em suas atividades setoriais.	Os gerentes têm trabalhado juntos num mesma sala cujo <i>lay-out</i> permite que eles e vejam e se comuniquem durante toda a jornada de trabalho.
Biometria e sintomas músculo-esqueléticos.	G1, G2, G3, G4, G5 e G6.	Sala dos gerentes	Sintomas de dores músculo-esqueléticas	Os gerentes sentem dores músculo-esqueléticas em regiões distintas do corpo, tendo em vista as peculiaridades da atividade de cada gerente, como também, o mobiliário adotado nos postos de trabalho não é o adaptado às características antropométricas de cada um.	O G6 e o G5 têm procurado acompanhamento médico e de fisioterapia para reduzir os sintomas de dores músculo-esqueléticas.
O sono e a vigília dos gerentes.	G1, G2, G3, G4, G5 e G6.	Todo o hotel	Dificuldade de equilibrar o tempo de trabalho com o tempo livre.	Os gerentes relataram a maior dedicação de tempo do dia ao trabalho e ao sono, dedicando-se menos as demais atividades sociais, familiares, de saúde, de lazer e de investimento na carreira.	O G2, o G4 e o G5 têm evitado realizar horas extras, o G1 e G6 têm treinado os supervisores para substituí-los caso eles precisem e o G3 tem tirado folga nos períodos de menos movimento no hotel.

Fonte: Pesquisa de campo, março a dezembro de 2012.

## CAPÍTULO 6: LISTA OU CADERNO DE RECOMENDAÇÕES

*Toda pedra do caminho. Você pode retirar.  
[...] Se o bem e o mal existem, você pode  
escolher. É preciso saber viver.*

*(É preciso saber viver de Roberto Carlos,  
1994)*

Neste capítulo, são listadas as recomendações ergonômicas para a melhoria das situações de trabalho analisadas no capítulo 5, para todos os gerentes do hotel Elegante, como forma de diminuir e até eliminar os contrantes físicos, cognitivos e organizacionais identificados e, respectivamente, os impactos à saúde ocupacional dos gerentes e ao desempenho organizacional.

As recomendações ergonômicas, a seguir, foram dispostas por categorias temáticas, objetivando melhor apresentação e compreensão destas. Sendo assim, as recomendações ergonômicas foram classificadas em: *gestão e organização do trabalho, saúde e segurança do trabalho e qualidade de vida.*

### 6.1 Gestão e organização do trabalho

#### 6.1.1 Rotatividade

Como visto no subcapítulo 5.1.5, os gerentes de hotéis possuem alta rotatividade na função de gerente e também possuem alta rotatividade de trabalho em empresas hoteleiras e apontaram a baixa remuneração e a falta de reconhecimento profissional como os principais motivos para a insatisfação no trabalho, razões pelas quais mudam de empresa e, em alguns casos, até mudam de profissão. Para enfrentar o problema da alta rotatividade impulsionada pela baixa remuneração, recomenda-se que seja adotada no hotel Elegante uma política cargos e salários, que contemple um salário compatível com a responsabilidade do cargo e funções, além de incentivos e benefícios para os gerentes, de forma que eles passem a se sentir estimulados a atingir metas na empresa e, ao atingi-las, sejam recompensados com o reconhecimento profissional e benefícios adicionais à remuneração mensal, como defendem França (2004), Menicucci (2007), Jensen (2012) e Bau e Rosinha (2012).

### 6.1.2 Comunicação interna

Como medida para se reduzir os constantes deslocamentos dos gerentes pelo hotel e os respectivos tempos improdutivos, agilizando as ações gerenciais e operacionais, recomenda-se o uso mais eficiente do telefone fixo, do celular e do rádio transmissor (*walk talk*).

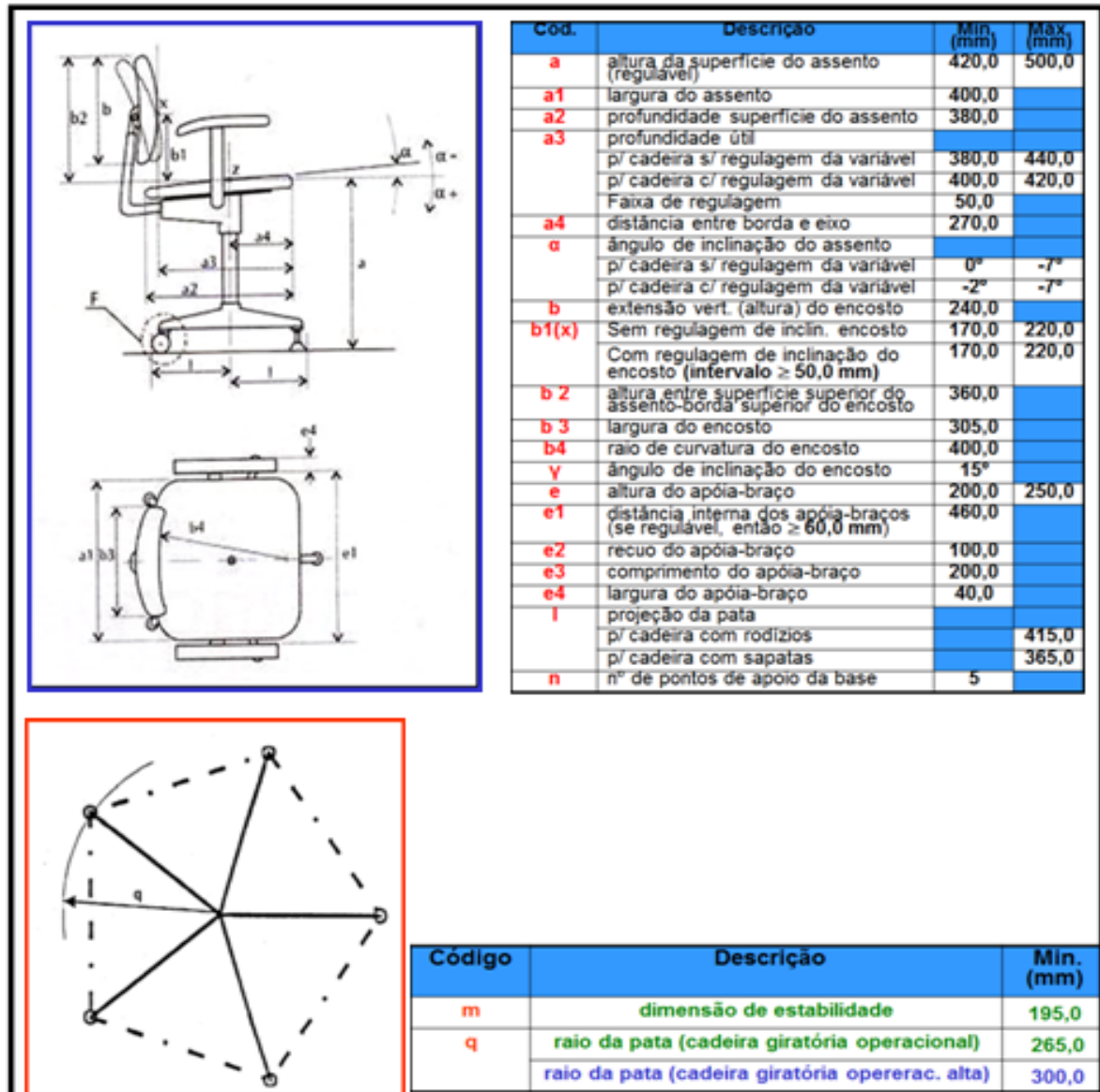
As comunicações via *intranet*, por sua vez, podem ser realizadas com mais objetividade e clareza na linguagem escrita, a fim de servirem como medida de ganho de tempo e de economia com ligações telefônicas, bem como a redução do desconforto causado pelo ruído de muitos telefones tocando na sala dos gerentes ao mesmo tempo, provocando irritação e falta de concentração no trabalho. Uma alternativa é que a mensagem possa aparecer na tela do computador e, ao mesmo tempo, em outros meios de comunicação, como por exemplo, o celular através de mensagens enviadas pelo aplicativo *Msn Messenger* fornecido gratuitamente pelas operadoras de telefonia celular para os *smartphones* e *tablets*.

Recomenda-se que as solicitações internas de serviços para os diversos setores do hotel sejam feitas por escrito através de OS (Ordem de Serviço), além de treinar os supervisores para que o gerente possa confiar na realização eficiente e eficaz das tarefas ao delegá-las ao supervisor.

### 6.1.3 Mobiliário

Faz-se necessária a adequação do mobiliário (cadeira e mesa de escritório) da sala dos gerentes para as características antropométricas deles, obedecendo ao que dispõe a NR-17 (Ergonomia) e a NBR-ABNT nº 13.962/2006 (cadeira giratória operacional; ver Figura 77) e NBR-ABNT nº 13.966/2008 (mesa de escritório), de modo a permitir que eles possam adotar uma postura correta para a manutenção da saúde e da integridade física. A cadeira deverá ser regulável, giratória operacional, tipo A ou B, e possuir cinco rodízios.

**Figura 77: Cadeira Giratória Operacional**



Fonte: NBR-ABNT nº 13.962/2006.

As atividades de trabalho dos gerentes geral, de recepção e de governança são habitualmente compostas de trabalho informatizado, portanto, deve-se optar pela mesa de acordo com o que dispõe a ABNT NBR 15786/2010.

6.1.4 Layout

Acrescenta-se a isso, a necessidade de se ajustar o ambiente de trabalho dos gerentes às características da atividade desempenhada por cada um deles, tendo em vista que os contrantes físicos, cognitivos e organizacionais vivenciados por eles ainda permanecem neste ambiente mesmo após a realização de mudança

no *layout* da sala ocorrida em outubro de 2012. Dessa forma, recomenda-se a elaboração de um projeto ergonômico elaborado por profissional habilitado em engenharia civil ou arquitetura e especializado em ergonomia, tomando-se por base esta dissertação de mestrado a fim de que este profissional possa compreender a atividade desenvolvida pelos gerentes do hotel Elegante e, assim, possa projetar um *layout* para a sala dos gerentes condizente com a atividade desenvolvida por eles.

#### 6.1.5 Dimensionamento da equipe de trabalho

Outra recomendação que se faz necessária aqui, diz respeito ao melhor dimensionamento da equipe de trabalho nos setores de cada gerência do hotel, em virtude dos gerentes terem destacado, através de depoimentos no capítulo 5, que a falta de pessoal no setor de trabalho é um fator para o não atingimento total das metas que lhe são impostas pela alta administração do hotel. Sendo necessários, portanto, manter um quadro mínimo de 14 (catorze) camareiras no setor de governança, 2 (dois) auxiliares de vendas no setor comercial, 6 (seis) recepcionistas para o setor de recepção e 5 (cinco) auxiliares de manutenção para o setor de manutenção

#### 6.1.6 Ambivalência

Com forma de neutralizar as ambivalências nocivas sofridas pelos gerentes ao desempenharem suas tarefas no hotel, recomenda-se que nas reuniões semanais realizadas entre todos os gerentes e a diretoria administrativa, cada gerente possa repassar as solicitações, as dificuldades e as sugestões de sua equipe para a diretoria e para os demais gerentes, a fim de que possam encontrar conjuntamente às soluções advindas de cada setor. Ao passo que, nas reuniões setoriais, os gerentes possam retransmitir as suas equipes de trabalho (inferiores hierárquicos) todas as solicitações da diretoria, além das soluções encontradas por ela e pelos demais gerentes do hotel para sanar as dificuldades levantadas por cada setor de trabalho. E, assim, o trabalho de cooperação entre a diretoria, gerentes, entre gerente e equipe de trabalho passe a ficar melhor consolidado no hotel e as ambivalências de poder possam ser minimizadas, conforme defende Morgan (2007).

### 6.1.7 Medo de Incompetência

O medo da incompetência, como se refere Dejours (1992), diante da própria formação e competência adquirida, a pressão do tempo, a complexidade das tarefas, a sobrecarga de trabalho, medo de envelhecer e adoecer pode ser reduzido com uma melhor formação dos gerentes, através de cursos de educação continuada, como de: gestão de pessoas, gestão de negócios, relações interpessoais no trabalho, organização do tempo e do trabalho, divisão de tarefas, formação de equipe e direitos do consumidor.

Os gerentes também devem ser preparados para solucionar problemas relacionados ao atendimento aos hóspedes, com queixas e reclamações devido a ocorrência de *overbooking*, por exemplo. Ressalta-se a importância de se estabelecer prazos compatíveis com a capacidade de resposta de cada gerente para que eles possam solucionar os problemas satisfatoriamente.

### 6.1.8 Jornada de trabalho, densidade de trabalho e tempo laboral versus tempo social

Com o objetivo de promover equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo livre, recomenda-se que a jornada de trabalho dos gerentes esteja dentro do que estabelece a Constituição Federal, CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, Capítulo II, da Lei 605/49, Art. 7º inciso XIII “duração do trabalho normal não deve ser superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho”.

### 6.1.9 Recrutamento e Seleção

Recomenda-se a contratação de gerentes proativos, sociáveis e com dinamismo para saber atuar diante das situações imprevistas e mudanças na taxa de ocupação do hotel, tendo em vista as sazonalidades típicas do ramo de turismo.

É necessário que os gerentes de hotéis saibam lidar com pessoas de todo tipo de temperamento, religião, cultura em virtude do hotel se constituir de uma empresa de serviços que atende ao público advindo de todas as partes do mundo.

Assim, recomenda-se que durante o processo de recrutamento e seleção dos gerentes seja levado em consideração a formação em Turismo, Gestão Hoteleira ou Administração Hoteleira, idiomas e relacionamento interpessoal para o atendimento aos clientes, fornecedores e parceiros.

#### 6.1.10 Autonomia

Diante do não atingimento de alguns das metas estabelecidas aos gerentes, conforme apresentado no capítulo 6, a autonomia é um aspecto que pode contribuir para sanar a dependência que os gerentes possuem entre si na organização e ajudá-los a atingir as metas de cada um. Como recomendação, indica-se a criação de um fundo fixo ou caixa mínimo onde eles possam utilizar para compras e/ou pagamentos imediatos nos momentos em que o setor financeiro, de compras ou o gerente geral estejam de folga ou de licença médica.

#### 6.1.11 Resolução de overbooking

Recomenda-se que seja estabelecido no hotel Elegante um manual de operações para situações de *overbooking* para que os recepcionistas, gerente de recepção e o gerente comercial possam atuar na resolução do problema com mais rapidez e com menos desgaste mental possível.

#### 6.1.12 Reservas e documentação das contas dos hóspedes

Para se evitar os problemas relacionados com a realização das reservas e o fechamento de contas dos hóspedes, recomenda-se que os empregados dos setores comercial e de recepção sejam treinados sobre o uso do *software GerenHotel*, além de ser estabelecido na empresa que todas as informações referentes à estadia dos hóspedes sejam inseridas no sistema informatizado e também impressas para que a recepção, caso aconteça a falta de energia elétrica ou pane no sistema do *software*.

## 6.2 Saúde Ocupacional

### 6.2.1 Biomecânica Ocupacional

Com relação aos sintomas de dores osteomusculares mencionados pelos gerentes, a partir da aplicação do Questionário Nórdico de Sintomas Músculo-Esqueléticos (Anexo C), recomenda-se que além da realização dos exames médicos ocupacionais de admissão e de demissão, sejam realizados também, os exames periódicos, pois estes exames estão atrasados em todas as funções gerenciais. Recomenda-se, também, que seja incentivado o uso obrigatório dos Equipamentos de Proteção Individual aos gerentes, conforme disposto na Norma Regulamentadora nº 6 (BRASIL, 2012c):

- Gerente de cozinha: avental de segurança confeccionado em meta-aramida retardante a chamas, tratamento impermeabilizante - C.A. nº 28.829, luva para proteção contra agentes térmicos - C.A. nº 16.460 e calçado de segurança palmilha hidrofugada (EVA antimicrobicos), solado bidensidade (antiderrapante) com biqueira em aço carbono - C.A. nº 31.265, luva de punho curto de malha de aço anticorte - C.A. nº 6.257;
- Gerente de manutenção: luva em látex natural e neoprene, com reforço extra, espessura de 0,70mm e palma antiderrapante - C.A. nº 5.774, calçado de segurança em couro, com elástico lateral e biqueira de composite - C.A. nº 26.490;
- Gerente de governança: luva em látex natural e neoprene, com reforço extra, espessura de 0,70mm e palma antiderrapante - C.A. nº 5.774, calçado de segurança em couro, palmilha hidrofugada e com solado antiderrapante - C.A. nº 29.675.

### 6.2.2 Treinamento de Saúde e Segurança do Trabalho

Com o objetivo de promover conscientização sobre Recomenda-se que os gerentes participem juntamente com os trabalhadores de sua equipe dos treinamentos realizados na empresa sobre o uso dos Equipamentos de Proteção Individual, uso dos Equipamentos de Prevenção e Combate à Incêndio, Primeiros Socorros, Prevenção de Acidentes de Trabalho.



### 6.2.3 Inclusão dos gerentes no PPRA e no PCMSO

Recomenda-se que o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) do hotel incluam os riscos ocupacionais da atividade dos gerentes, uma vez que os gerentes do hotel não estão inseridos em tais programas na empresa (BRASIL, 2012c).

### 6.2.4 Comunicação de Acidente de Trabalho e Atestados Médicos

Vale ressaltar que os acidentes e doenças do trabalho no hotel não costumam ser registrados, bem como não há um acompanhamento na entrega e registro dos atestados médicos. Assim sendo, recomenda-se que todos os acidentes e doenças do trabalho do hotel, incluindo, portanto, os ocorridos com os gerentes, sejam comunicados ao setor de Recursos Humanos para que este possa emitir as Comunicações de Acidente do Trabalho - CAT (BRASIL, 2012c) e encaminhar o acidentado para assistência médica.

No que se refere aos atestados médicos, recomenda-se que o setor de Recursos Humanos possua um controle de recebimento dos atestados, fazendo uma relação classificando-os por data, mês, ano, setor, tempo de afastamento e CID-10 (Código Internacional de Doença) para mensurar o índice de absenteísmo na empresa, as doenças mais recorrentes nos trabalhadores e, conseqüentemente, os custos provenientes com a falta de uma política de saúde e segurança no trabalho no hotel. Esse procedimento permite que o setor de Recursos Humanos, a diretoria e os gerentes possam estabelecer estratégias para reduzir a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho do hotel.

## 6.3 Qualidade de Vida no Trabalho

### 6.3.1 Aspecto nutricional

No capítulo 5, identificou-se que alguns gerentes estão acima do peso e outros com obesidade, além de possuírem uma alimentação rica em carboidratos e glicose. Portanto, recomenda-se que o Setor de Recursos Humanos promova um Programa de Nutrição e Dietética para o hotel, seguindo as disposições contidas no PAT - Programa de Alimentação do Trabalhador (BRASIL, 2012c), no sentido de

oferecer aos trabalhadores, sobretudo aos gerentes obesos uma alimentação equilibrada e condizente com a atividade de trabalho realizada por eles no hotel.

### 6.3.2 Sedentarismo

Outro aspecto que foi identificado no capítulo 5 refere-se ao sedentarismo dos gerentes do hotel Elegante. Este sedentarismo atinge todos eles, conforme os resultados obtidos através da aplicação do Protocolo de Tempo das Atividades Diárias (Anexo A). Nesse sentido, recomenda-se que os gerentes sejam estimulados a assistirem palestras sobre os benefícios da realização de atividade física, como também, recomenda-se que seja adotada na empresa a realização de torneios de futebol, vôlei, ciclismo, corridas, ou seja, campeonatos internos no hotel com práticas esportivas escolhidas pela maioria dos empregados com a participação dos gerentes a fim de reduzir o sedentarismo dos gerentes do hotel Elegante.

### 6.3.3 Desgaste físico e mental

Em face do desgaste físico e mental dos gerentes, recomenda-se que o horário de trabalho dos gerentes seja cumprido bem como os intervalos para almoço, evitando-se a realização de horas extras e jornadas prolongadas de trabalho. Recomenda-se que o uso do telefone celular da empresa após o término do horário de trabalho seja utilizado apenas em ocasiões de urgências, a fim de se promover maior privacidade aos gerentes, quando estiverem nos momentos de tempo livre, e, assim, eles possam descansar e repor a saúde física e mental para a jornada de trabalho do dia seguinte, conforme defende Dumazedier (1974).

No caso dos gerentes comercial e de recepção, recomenda-se a adoção do hábito de beber água constantemente a fim de se reduzir o desgaste das cordas vocais durante a apresentação e negociação dos serviços do hotel e se evitar a rouquidão, perda da voz e o desenvolvimento de calos nas cordas vocais.

### 6.3.4 Integração

De acordo com França (2004), Cooper (2005) e Silva e Rossetto (2010), a realização de atividades de integração unida à realização de atividades que

promovam saúde para os trabalhadores é um fator que se deve considerar nas organizações. Neste sentido, recomenda-se que sejam realizadas no hotel atividades lúdicas e de integração entre eles, como exemplo, a comemoração dos aniversariantes do mês, treinamentos admissionais para os novos empregados contratados, ginástica laboral situada, ou seja, que leve em conta as exigências das atividades de trabalho dos gerentes, e massoterapia, como forma de promover a diminuição do estresse e sintomas de dores musculoesqueléticas e, ainda, promover um melhor relacionamento interpessoal entre os gerentes, uma vez que eles próprios relataram a necessidade do trabalho de cooperação entre eles e com os trabalhadores do setor, além do alto grau de dependência existente entre gerências e setores do hotel.

## CONCLUSÃO

*Mande notícias do mundo de lá, diz quem fica.  
Me dê um abraço, venha me apertar. Tô  
chegando. Coisa que gosto é poder partir, sem  
ter planos. Melhor ainda é poder voltar, quando  
quero.*

*(Encontros e despedidas, de Milton Nascimento  
e Fernando Brant, 1985)*

Neste capítulo, são apresentadas as considerações que podem ser feitas a partir dos resultados, reflexões e discussões desenvolvidas ao longo da realização desta pesquisa. Aqui, também estão expostas as dificuldades e as limitações que se impuseram à realização desta pesquisa, além da proposição de novos estudos e pesquisas.

### • Considerações finais

Os poucos estudos acadêmicos e científicos encontrados sobre a atividade dos gerentes, especialmente sobre os gerentes de hotéis, bem como os poucos dados estatísticos disponíveis sobre doenças e acidentes de trabalho com gerentes e gerentes de hotéis, dificultaram, inicialmente, a problematização da atividade gerencial, especialmente do setor hoteleiro, mas, em contrapartida, esta carência de informações abriu um campo de possibilidades de estudos nesta área ainda pouco explorada.

A pesquisa de campo, levada a cabo pelo método da Análise Ergonômica do Trabalho, especialmente alavancada pela análise da atividade dos gerentes, se mostrou bastante eficaz para o entendimento do trabalho real dos gerentes e do impacto que este trabalho traz para a saúde dos gerentes e para o desempenho da organização hoteleira em questão.

Diante dos resultados encontrados durante a pesquisa de campo, auferiu-se que a atividade dos gerentes e, mais especificamente, dos gerentes de hotéis é permeada de demandas ambivalentes de poder entre eles, entre os superiores e inferiores hierárquicos e entre eles e os clientes e fornecedores.

A aplicação do método de Análise Ergonômica do Trabalho permitiu que os objetivos que nortearam esta pesquisa fossem atingidos. Assim, ao se desenvolver a análise dos dados, percebeu-se que a atividade de trabalho dos gerentes do hotel

afetava a qualidade e a produtividade dos serviços hoteleiros e a saúde dos gerentes.

Confirmaram-se as seguintes hipóteses iniciais que nortearam esta pesquisa e que possibilitaram reflexões acerca da problemática que envolve a atividade dos gerentes de hotéis:

- H1: A atividade de trabalho dos gerentes do hotel compromete seu tempo livre ou social (vida familiar, atividades sociais e de lazer) repercutindo sobre a saúde ocupacional deles;
- H2: A atividade de trabalho dos gerentes submete-os a uma carga e densidade de trabalho que comprometem a sua saúde e a eficiência produtiva;
- H3: A ambivalência e o conflito enfrentado pelos gerentes de hotéis com os seus superiores e inferiores hierárquicos comprometem a saúde e segurança, a eficiência produtiva e o cumprimento das metas exigidas;
- H4: O modelo de gestão baseado nas prescrições (planos, tarefas, procedimentos etc) que são elaboradas pelos gerentes e distanciadas do trabalho real dos funcionários constituem contrantes para os próprios gerentes.

Depreende-se, da verificação destas hipóteses, que a atividade de trabalho dos gerentes compromete o tempo livre para a vida familiar, atividades sociais e de lazer, além de que os submete a uma carga de trabalho e a uma densidade de trabalho que contribuem para o aparecimento de sintomas de dores músculo-esqueléticas, desgaste físico e mental, além de quedas na produtividade da empresa em decorrência da rotatividade dos gerentes e dos custos provenientes da falta de eficiência na produtividade e na prestação dos serviços do hotel.

Constatou-se que as ambivalências e os conflitos enfrentados pelos gerentes de hotéis com os seus superiores e inferiores hierárquicos estão comprometendo a saúde no trabalho dos gerentes, a eficiência produtiva e o cumprimento das metas exigidas.

Verificou-se que os programas e ações de saúde e segurança do trabalho, como o PPRA e o PCMSO não contemplam os gerentes.

Percebeu-se que há um distanciamento entre o trabalho prescrito pelos gerentes para seus subordinados e o trabalho real de seus subordinados. A descrição das funções gerenciais no hotel e o modelo de gestão baseado nas prescrições (planos, tarefas, procedimentos etc) elaboradas pelos próprios gerentes

estão distanciados do trabalho real desenvolvidos pelos trabalhadores constituindo-se em contrantes para os trabalhadores e para os próprios gerentes.

Conclui-se que o trabalho dos gerentes do hotel em questão é realizado com extensa jornada de trabalho, praticamente em todos os dias da semana, restringido o tempo livre, de forte carga cognitiva, devido a variabilidade das atividades e à densidade do trabalho, de característica ambivalente entre os diferentes níveis hierárquicos e dentro do mesmo nível hierárquico, de autonomia restrita, de natureza interdependente (entre gerências e com relação aos trabalhadores), motivado por metas pré-estabelecidas e com um quadro de saúde ocupacional dos gerentes caracterizado por uma predominância de acidentes do trabalho do tipo choque elétrico, e de desconfortos/sintomas do tipo dores músculo-esqueléticas nos punhos, braços, pés, pernas, coluna e pescoço.

Esta pesquisa, ao tratar do trabalho dos gerentes de um hotel, dá uma contribuição científica singular no domínio da Ergonomia, habituada a estudar o trabalho no nível operacional das organizações.

Esta pesquisa representou um valioso crescimento acadêmico, profissional e pessoal, uma vez que as leituras e as pesquisas de campo proporcionaram enxergar uma dinamicidade na gestão hotelaria, além das habilidades necessárias para ser gerente de hotel, cujo conhecimento mais penetrante não foi possível desenvolver na formação básica da graduação.

O mesmo se observa em relação ao conhecimento adquirido em Ergonomia, revelando-se como uma ampla e multidisciplinar área de pesquisa. O método de AET (Análise Ergonômica do Trabalho), por sua vez, se relevou como um método eficaz para se abordar este tema, uma vez que permitiu uma análise situada da atividade dos gerentes de hotéis.

Outro ponto a destacar aqui, foi ter se inserido no Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia (GREPE) da UFRN, que favoreceu a troca de conhecimentos entre os membros do grupo: os professores, os demais alunos de mestrado e os alunos de iniciação científica, que culminou no florescimento da curiosidade e da sede em aprender.

A experiência de contar com os alunos de iniciação científica e a experiência de cursar a disciplina de Estágio Docência contribuíram para a busca de mais conhecimentos no domínio da Ergonomia, e de respostas às dúvidas surgidas pelos

alunos das disciplinas vinculadas ao Estágio, e para o aprendizado da prática da docência.

A participação desta pesquisadora no “Projeto Executivos Hoteleiros”, da qual a presente pesquisa fez parte, permitiu o aprendizado de como lidar com as ambivalências de poder advindas dos níveis superiores e dos inferiores hierárquicos do hotel, cujo crescimento acadêmico, profissional e pessoal adquiridos ao se desenvolver esta pesquisa são muitos de forma que não se pode mensurar quantitativamente muito menos expressar qualitativamente nestas linhas gerais.

#### • Limitações da pesquisa

Ao longo das leituras, redações, reflexões e discussões para a realização desta pesquisa, algumas situações se apresentaram como limitantes ao seu desenvolvimento, como:

- O restrito acervo bibliográfico sobre o trabalho dos gerentes, sobre o trabalho dos gerentes de hotéis, sobre a saúde e a segurança do trabalho dos gerentes e gerentes de hotéis;
- A dificuldade de contactar uma empresa hoteleira na cidade de Natal/ RN que tornasse esta pesquisa exequível;
- A resistência dos gerentes do hotel em compreender e contribuir para a realização dessa pesquisa, tendo em vista que as visitas de campo eram previamente agendadas pessoalmente, por telefone e/ou por email e, por vezes, canceladas no dia da visita, no *lobby* (ver glossário) da recepção do hotel, após considerável espera no confortável sofá da recepção;
- A tentativa de alguns gerentes e empregados do hotel em tentar transmitir uma ideia perfeita do trabalho, onde todos são felizes e satisfeitos com a empresa e os colegas de trabalho, dificultou a compreensão da relação existente entre a atividade de trabalho desenvolvida por eles, as constantes substituições dos gerentes, queixas de dores músculo-esqueléticas, estresse ocupacional, jornadas de trabalho prolongadas, falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e os motivos que levaram às mudanças que ocorreram no *layout* do ambiente de trabalho dos gerentes;

- A rotatividade dos gerentes no hotel também dificultou a coleta dados, a qual precisou ser reiniciada sempre que um gerente era substituído, ou seja, as etapas de análise global, focal e focada foram refeitas, no mínimo, quatro vezes durante a pesquisa de campo;
- O fato de ser uma pesquisa baseada em estudo de caso implica que os seus resultados não podem ser generalizados.

### • **Proposição de novas pesquisas**

Novas pesquisas podem surgir a partir desta, visto que o tema abordado aqui promove questionamentos em âmbito multidisciplinar, relacionando áreas como turismo, hospitalidade, gestão, produção, saúde ocupacional, segurança do trabalho e ergonomia. A seguir, algumas proposições de pesquisas:

- Estado da arte sobre a contribuição da ergonomia no trabalho dos gerentes de hotéis, já que este tema é restrito na literatura científica e acadêmica.
- Realização de outro estudo de caso com gerentes de um hotel de categoria superior ao pesquisado, ou seja, 5 estrelas (Luxo Superior) e fazer uma comparação da atividade de trabalho desses gerentes, no sentido de, analisar os contrantes físicos, cognitivos e organizacionais para a saúde e a segurança no trabalho existentes numa atividade que, em princípio, possui grandes demandas e carga de trabalho;
- Fazer um levantamento do tipo *survey* com o objetivo de conhecer o perfil sócio-profissional dos gerentes de hotéis de categoria Super Luxo (5 estrelas) na cidade de Natal;
- A realização de um estudo longitudinal comparativo dos períodos antes, durante e após da Copa do Mundo em Natal, detalhando os contrantes desse período, além de identificar o que mudou e o que permaneceu em relação atividade dos gerentes de hotéis no tocante à saúde deles e ao desempenho organizacional;
- A realização de um estudo sobre a relação da carga de trabalho dos gerentes dos hotéis e as doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho.



## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I. **A cognição entre diferentes dimensões mobilizadas no trabalho**. In: SZNELWAR, L. I. Saúde dos bancários. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.

ARAÚJO, L. M. **Turismo de eventos: o caso do Centro de Convenções da Cidade de Natal**. UFRN, 2001. 91p. (Trabalho de Conclusão de Curso)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15786: Móveis para escritório – Móveis para teleatendimento, call Center e telemarketing – Requisitos e métodos de ensaio**, Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 13962: Móveis para escritório - Cadeiras - Requisitos e métodos de ensaio**, Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR 13966: Móveis para escritório - Mesas - Classificação e características físicas dimensionais e requisitos e métodos de ensaio**, Rio de Janeiro, 2008.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1995. (Coleção Turismo)

BAU, L. N.; ROSINHA, D. **Um tremendo mal-estar**. In: Revista Proteção, edição fevereiro 242, Ano XXV. Novo Hamburgo, 2012.

BERREBI-HOFFMAN, I.; LALLEMENT, M.; NICOLE-DRANCOURT, C.; SARFATI, F.; **Ambivalência, gênero e modernidade capitalista: a França na era da flexibilidade**. Dossiê: economias de gênero: *cadernos pagu* (32), janeiro-junho de 2009:9-42.

BRASIL, MPS - Ministério da Previdência Social. **Anuário estatístico de acidentes do Trabalho 2010**. Disponível em URL: [Consult. 22 Jun 2012]: <http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=1222> , 2012a.

BRASIL, MTE - Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro geral de empregados e desempregados**. Disponível em URL: [Consult. 31 Jan 2012]: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D350AC6F801351616010B546D/Brasil%20Dezembro%202011%20com%20acertos.pdf>, 2012b.

BRASIL, MTE - Ministério do Trabalho e Emprego. **Portal do Trabalho e Emprego**. Disponível em URL: [Consult. 10 Dez 2012]: <http://portal.mte.gov.br/legislacao/>, 2012c.

BRASIL, MTUR-Ministério do Turismo. **Documento referencial turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília, 2011a.

BRASIL, MTUR-Ministério do Turismo. **Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011**. Brasília, 2011b.

BOUYER, G. C.. **Entre o número e a vivência: qual ergonomia praticar?** In: SZNELWAR, L. I. Saúde dos bancários. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

CAMILATTO, A. J.; CHIEPPE, D.; RICCO. A. S. **A qualificação profissional na hotelaria e a qualidade de serviços: um estudo de caso na percepção do hóspede.** Revista Destarte: v.2, n.1, 2012.

CARDOSO, M. S.; GONTIJO, L. A.. **Avaliação da carga mental de trabalho e do desempenho de medidas de mensuração: NASA TLX e SWAT.** Revista Gestão e Produção. v. 19, n. 4, p. 873-884. São Carlos. Abr. 2012.

CARVALHO, R. J. M. de. **A padronização situada como resultante da ação ergonômica em sistemas complexos: estudos de caso numa companhia aérea nacional a propósito da implantação de um treinamento CRM-LOFT.** Rio de Janeiro, 2005, 316p. Tese (doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CARVALHO, R. J. M. de. **Texto 01: Análise Ergonômica do Trabalho-AET.** Apostila do curso de graduação em Engenharia de Produção - DEP/UFRN, Natal, 2009. (Apostila).

CARVALHO, R.J.M. **Texto 03: Biomecânica Ocupacional.** Apostila do curso de graduação em Engenharia de Produção - DEP/UFRN, Natal, 2011. (Apostila).

CARVALHO, R.J.M, SALDANHA, M.C.W. **Relatório de Instrução da Demanda.** CESERG, GENTE/COPPE/UFRJ, 2001.

CASTELLI, G. **Turismo: atividade marcante do século XX.** - 3 ed.- Caxias do Sul: EDUCS, 1996.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CAVALCANTI, K. B. **Estado e política de turismo: o caso da via costeira da cidade de Natal.** Natal, 1993, 188p. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CAVALCANTI, K. B. **Política de Turismo no Brasil.** Texto de aula, 2000.

CAVASSA, C. R. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção.** São Paulo: Roca, 2001.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Vol. I: [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993a.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. II: [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993b.

CLEGG, S. **O poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol. I: [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993a, p.47-63.

COBRA, Marcos. **Marketing de turismo**. 2ª ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COOPER, C. L. **The changing psychological contract at work**. **Work and Stress** 12, 2, p.97-100, 1998. In: ROSSI, A. M. PERREWÉ, P. L. SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

COTRIM, T.M.P.. **Módulo de Ergonomia**. Material do Curso técnico superior de higiene e segurança no trabalho. 2004. 30 páginas. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/aptgbarbosa/manual-de-ergonomia-7001845>>. Acesso em: 23/03/2013.

COULON, A. **Etnometodologia**. [Tradução de Ephraim Ferreira Alves.] Editora Vozes: Petrópolis, 1995.

CRISÓTOMO, F.R. **Turismo & hotelaria**. São Paulo: DCL, 2004.

DANIELLOU, F.; BÉGUIN, P. **Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real**. In: FALZON, P. **Ergonomia**. Editor [tradução Giliana M.J. Ingratta, Marcos Maffei, Márcia W.R. Sznelwar, Maurício Azevedo de Oliveira, Agnes Ann Puntch]. Editora Blucher, São Paulo, 2007, p.281-285.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O.L. **Gerência em ação**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2005.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ed; São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C.; GERNET, I. **Trabalho, subjetividade e confiança**. In: SZNELWAR, L. I. **Saúde dos bancários**. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Realce, 2005.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo. Editora SENAC São Paulo, 1996 – (Série Apontamentos; 35).

DUMAZEDIER, J. **Sociology of Leisure**. Amesterdã: Elsevier 1974. p. 141.

FALZON, P. **Ergonomia**. Editor [tradução Giliana M.J. Ingratta, Marcos Maffei, Márcia W.R. Sznelwar, Maurício Azevedo de Oliveira, Agnes Ann Puntch]. Editora Blucher, São Paulo, 2007.

FERREIRA, A.B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

FILHO, J. F. da S.; JARDIM, S. R. **A danação do trabalho: relações de trabalho e o sofrimento**. Rio de Janeiro: Te Corá Editora, 1997.

FIPE, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Meios de Hospedagem: Estrutura de Consumo e Impactos na Economia**. 2006, *in*: Brasil, MTUR- Ministério do Turismo. Turismo no Brasil 2011-2014. Brasília, (2011), 220P. 35; 41.

FISCHER, F.M.; LIEBER, R.R. **Trabalho em Turnos**. In: Mendes, R.. (Org.). Patologia do Trabalho. 2 ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2003, v. 1, p. 825-868.

FISCHER, F. M.; MORENO, C. R. C.; ROTENBERG, L.. **Trabalho em turnos e noturno na sociedade 24 horas**. São Paulo: Ed. Atheneu, 2004.

FISCHER, F. M.; SILVA-COSTA, A.; SALDANHA, M. C. W.; CARVALHO, R. J. M. DE. **Projeto de Pesquisa: A pesca artesanal dos jangadeiros e as repercussões no sono, sonolência e bem-estar**. São Paulo/Natal: USP/GREPE-UFRN, 2011.

FISHER, Gustave-Nicolas. **Espace, identité et organization**. In: CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. II: [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues et al.], - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993b, p.82-102.

FISCHER, H. C. R.. **Psicodinâmica do trabalho de gerentes de uma unidade de taquigrafia do serviço público: uma análise clínica**. 2011. 24 f. Monografia (Especialização em Psicodinâmica do Trabalho)-Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FRANÇA, A.C. L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FRUTUOSO, J.T.; CRUZ, R.M.. **Mensuração da carga de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, Belo Horizonte 2005, v..3, n.1, jan-jun, p. 29-36.

GOMES, J.O.; VIDAL, M.C.R.; BENCHEKROUN, T.H. **Concepção de organizações em rede: contribuição da ergonomia na passagem da co-atividade à cooperação**. COPPE/UFRJ: Rio de Janeiro, 1999.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à Pesquisa Científica**. 4ª ed. São Paulo: Editora Alínea, 2005.

GRECO, R. M.; OLIVEIRA, V. M & GOMES, J.R. **Cargas de trabalho dos técnicos operacionais da escola de enfermagem da Universidade de São Paulo**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. Vol. 25, p. 59-75, 1995/1996.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2001.

GUINEA, F.. **Por que se van: factores que impulsan el cambio de trabajo en los altos ejecutivos**. Semana Económica, 23 Nov. 2008.

GUIVANTE, J. S.; TOMIELLO, N. **Ambivalência na comunicação das estratégias de sustentabilidade: uma análise da cadeia de valor da Wal-Mart na perspectiva global, nacional e local**. Cadernos de Pesquisa interdisciplinar em ciências Humanas. UFSC, 2008.

HART, S. G. **NASA-Task Load Index (NASA-TLX): 20 Years Later**. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 50th Annual Meeting, 904-908. Santa Monica: HFES, 2006.

HENDRICK, H. W. **Determining the Cost-Benefits of Ergonomic Interventions and Factors that Lead to Their Success**. Revista Ação Ergonômica, Vol.1, n.2, pp. 7-12, 2001.

HENDRICK, H. W.; KLEINER, B. H. **Macroergonomia: uma introdução aos projetos de sistemas de Trabalho**. [tradução Mário César Vidal e José Roberto Mafra], - Rio de Janeiro: Virtual Científico. 221p.10-19, 2006.

HENRIQUES, C.. **Turismo Cidade e Cultura: Planejamento e Gestão Sustentável**. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

IEA, International Ergonomics Association. **What is ergonomics**. Disponível em: [http://www.iea.cc/01\\_what/WhatisErgonomics.html](http://www.iea.cc/01_what/WhatisErgonomics.html). Acesso em: 20 de abril de 2011.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2ª ed. Editora Blucher, São Paulo, 2005.

JENSEN, P. L. **Human factors and ergonomics in the planning of production**. International Journal of Industrial Ergonomics 29, pp. 121–131, 2002.

JOLY, A. **Être catre à l'étranger**. In: CHANLAT, Jean-François. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. I: [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993<sup>a</sup>, p.83-124.

KEMCZINSKI, A. MAREK, J. **Colaboração e cooperação – pertinência, concorrência ou complementaridade**. Revista Produção on line: UFSC / ABEPRO: Florianópolis, 2007.

LACOMBLEZ, M.; TEIGER, C. **Ergonomia, formações e transformações**. In: FALZON, Pierre. Ergonomia. Editor [tradução G.M.J. Ingratta, M.Maffei, M.W.R. Sznelwar, M. A. de Oliveira, Agnes A.Puntch]. Ed. Blucher, São Paulo, 2007.

LEITE, C.M.G. **Viagem segura ao lugar das delícias**. (Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia). UFRN, 2004. 58p.

LEITE, C.M.G.; CARVALHO, R.J.M. **Gestão da ergonomia para a saúde ocupacional dos gerentes hoteleiros**. Ricot Journal, No.1, Porto: ISFLUP, 2011, 222P. 110-128.

LEITE, C.M.G.; CARVALHO, R.J.M. **Ergonomia na atividade dos gerentes de hotéis**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32., 2012, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012, p. 1-11.

LUFT, C.P. Minidicionário Luft. São Paulo: editora Ática. 2009.

MACIEL, H. W. P.; SILVA, A. B.. **As relações de trabalho e a ação gerencial: um estudo em bancos privados**. Revista de Negócios, Blumenau, v17, n.1, p.21 – 40, Janeiro/Março, 2012.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem**. [tradução G.M.J. Ingratta e M. Mafrei, L.I. Sznelwar]. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2006.

MAGGI, B.; TERSAAC, G. de. **O trabalho e a abordagem ergonômica**. In: Daniellou, F. A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2004.

MÁSCULO, F. S.; VIDAL, M. C. R (Org.). **Ergonomia: trabalho adequado e eficiente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. (Abepro).

MENICUCCI, C.M.B.F. **A rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis Ibis Belo Horizonte e Betim**. Centro Universitário UNA: Belo Horizonte, 2007.

MENNA-BARRETO, M.. **Cronobiologia humana**. In: FISCHER, F. M.; MORENO, C. R. C.; ROTENBERG, L.. Trabalho em turnos e noturno na sociedade 24 horas. São Paulo: Ed. Atheneu, 2004.

MERTON, R.K. **Sociological Ambivalence**. New York, The Free Press, Macmillan, 1976.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Editora Vozes: Petrópolis, 2010.

MONTEJANO, Jordi Montaner. **Estrutura do mercado turístico**. [Tradução de Andréa Favano]. 2. ed. São Paulo: Roca, 2001.

MORGAN, G.. **Imagens da organização**. [Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda]. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASA, NasaTLX: Task Load Index. **Paper and pencil version**. Moffett Field. CA: NASA-Ames Research Center, Aerospace Human Factors Research Division, 1986.

NEUMANN, W.P.; EKMAN, M.. WINKEL, J. **Integrating ergonomics into production system development – The Volvo Powertrain case**. Applied Ergonomics 40, pp. 527–537, 2009.

NORTE, Rio Grande do. Secretaria de Estado do Turismo no Rio Grande do Norte. **Relatório de Pesquisa Demanda Turística via Natal: Estrutura e Características do Fluxo Turístico Receptivo – Acumulado de 2009**. SETUR/RN, 2010.

NORTE, Rio Grande do. Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico. **Plano Estratégico Emergencial para o Turismo de Natal**. SETURDE/RN, 2012.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **Sick on the Job?: Myths and Realities about Mental Health and Work**. Disponível em URL: [Consult. 25 Jun 2012]: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/sick-on-the-job/work-working-conditions-and-worker-productivity\\_9789264124523-5-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/sick-on-the-job/work-working-conditions-and-worker-productivity_9789264124523-5-en), 2012.

PAPARELLI, R. **Desgaste mental de bancários no mundo das fusões**. In: SZNELWAR, L. I. **Saúde dos bancários**. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.

PASIN, T. M. **Manual descritivo dos procedimentos operacionais da área de hospedagem do Joaquina Beach Hotel**. Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina - CESUSC:Trabalho de Conclusão de Curso, Florianópolis, 2008.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

POLETTO, A. R. TEIXEIRA, E. R. HEMBECKER, P.K. GONTIJO, L. A. **Contribuições da ergonomia para a saúde de trabalhador**. III Congresso Latino-Americano de Ergonomia da ULAERGO, Rio de Janeiro: 2010.

POPP, E. V; SILVA, V. C.; MARQUES, J.A.; CARDONE, R.; FERNANDES, R. **Hotelaria e Hospitalidade**. São Paulo: Núcleo de Turismo da Universidade de São Paulo, 2007.

RIBEIRO, João Ubaldo. **Política; quem manda, por que, como manda**. – 2 ed. ver. pelo autor – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. 14ª. Ed. - são Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSENFELD, C. L.. **Autonomia outorgada e apropriação do trabalho**. Revista *Sociologias*. 2004, n.12, pp. 202-227.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.L.; SAUTER, S.L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SALDANHA, M. C. W. **Ergonomia de concepção de uma plataforma Line Oriented Flight Training (LOFT) em uma companhia aérea brasileira: a relevância do processo de construção social de projeto**. 236f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. [tradução: Ailton Bomfim Brandão]. São Paulo: Atlas, 2009.

SELIGMANN-SILVA, E.; BERNARDO, M. H.; MAENO, M.;KATO, M.. **O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador**. Revista Brasileira Saúde Ocupacional, São Paulo, 35 (122): p.187-191, 2010.

SILVA, A. B. da; ROSSETTO, C. R. **Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional**. In: ANPAD, Curitiba, v. 14, n. 1, art. 3,224P. 40-60, Jan./Fev. 2010.

SILVA, A. M. **Antecedentes históricos do turismo e da produção do espaço da zona sul de Natal/RN: 1980-2000**. Revista Turismo: estudos e práticas, vol. 1, n.1, jan/jun, 2012.

SILVA, I. O. F. **O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos Coqueiros — 1996 a 2006**. Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica: Volume II, Número 3, Setembro de 2007.

SILVEIRA, C. E; PAIXA, D.; COBOS, V. **Políticas públicas de turismo e a política no Brasil: singularidade e (dês)continuidade**. Revista Ciência e Opinião. Curitiba, v. 3, n. 1, jan./jun. 2006.

Sindicato dos bancários de Porto Alegre. **Boletim de Saúde**. Disponível em: [www.sindicatobancarios.org.br](http://www.sindicatobancarios.org.br). Acesso em: 05 de agosto de 2011.

SIQUEIRA, M. M. M.(org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SMELSER, N.J. **The Rational and the Ambivalent in the Social Sciences**. American Sociological Review (63)1, 1998.

SZNELWAR, L. I. **Saúde dos bancários**. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.

SZNELWAR, L.I.; PEREIRA, L.. **Trajetórias de trabalhadores bancários – entre o sonho e o real do sofrimento patogênico**. In: SZNELWAR, L. I. Saúde dos bancários. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.



SZNELWAR, L.I.; UCHIDA, S.. **O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa.** In: SZNELWAR, L. I. Saúde dos bancários. Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda São Paulo, 2011.

TORRE, F. de La. **Administração hoteleira, parte I: departamentos.** [tradução Dolores Martin Rodriguez Corner] – São Paulo: Roxa, 2001.

TORRE, F. de La. **Administração hoteleira, parte II: departamentos.** [tradução Dolores Martin Rodriguez Corner] – São Paulo: Roxa, 2002.

UNWTO, World Tourism International. **World Tourism Barometer.** Volume 10, January, 2012.

VIDAL, M. C. R. **AET IV – Análise focal e Pré-diagnóstico.** Apostila do curso de Especialização em Ergonomia Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.

VIDAL, M. C. R. **Guia para Análise Ergonômica do Trabalho na empresa: Uma metodologia realista, ordenada e sistemática.** 2 ed., Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica, 2003.

VIDAL, Mariana Pires; SIMONETTI, Vera Maria Medina. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira.** Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VII, n. 2, p. 111-137, jul.-dez. 2010.

VIOLA, E. **A globalização da política ambiental no Brasil, 1990-1998.** XXI International Congress of the Latin American Studies Association, Chicago, USA, 24-26 de Setembro de 1998.

WALTON, R. E. **Quality of work life: what is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1, 1974.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** [tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa]. Editora Universidade de Brasília: São Paulo, 1999.

WHO. **Physical status: the use and interpretation of anthropometry.** Report of a WHO Expert Committee. WHO Technical Report Series 854. Geneva: World Health Organization, 1995.

WHO. **Obesity: preventing and managing the global epidemic.** Report of a WHO Consultation. WHO Technical Report Series 894. Geneva: World Health Organization, 2000.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia.** São Paulo: Fundacentro, 1994.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho ergonomia: método e técnica.** São Paulo: FTD/ Oboré, 1987.

WOOD, T. Jr.; CALDAS, P. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ªedição. Editora Bookman: Porto Alegre, 2010.

## GLOSSÁRIO

### A

---

**À CARTA:** derivado do francês *à la carte*. Refere-se a escolha de prato em um cardápio, mediante as várias opções apresentadas.

**A&B:** sigla que define o setor de alimentos e bebidas de um hotel.

**ALTA ESTAÇÃO:** o mesmo que alta temporada. Período em que aumentam a frequência de viagens e a ocupação de leitos nos estabelecimentos de hospedagem. Normalmente, está relacionada a períodos de férias, verão ou feriados. No Brasil, compreende os meses de julho, dezembro, janeiro e fevereiro.

**ALTA OCUPAÇÃO:** taxa de ocupação das UHs do hotel superior a 70%.

**AMBIENTE DE TRABALHO:** instalações apropriadas, utilizadas pelos trabalhadores para a realização de suas atividades laborais.

**AMBIVALÊNCIA:** palavra empregada pela psicologia para se referir a “pessoas que tem dois valores e aspectos” e, ainda que, “tem dupla orientação no querer e no sentir”.

**APARTHOTEL:** tipo de Unidade Habitacional que envolve cômodos dentro de um mesmo apartamento como sala ou ante-sala, cozinha americana, banheiros, quarto e varanda.

**ATRATIVO TURÍSTICO:** tudo o que se refere ao interesse turístico: lugar, acontecimento, equipamento etc.

**AUTONOMIA:** diz respeito à liberdade de decisão do sujeito individual ou do coletivo e à regulação de ação.

### B

---

**BABY SITTER:** é o mesmo que babá, ou seja, uma profissional que cuida de crianças por horas ou por dias, conforme contrato celebrado entre os responsáveis pela criança.

**BAIXA ESTAÇÃO:** o mesmo que baixa temporada. Período em que há baixo fluxo turístico e a procura de clientes pelos estabelecimentos de hospedagem.

**BAIXA OCUPAÇÃO:** taxa de ocupação das UHs do hotel inferior a 70%.

**BUFFET:** serviço de refeição servido em hotéis e restaurantes a seus hóspedes e clientes, em que uma vasta gama de opções de alimentos é exposta em mesas para que os convidados sirvam-se à vontade.

**BUROCRACIA:** sistema organizacional de gestão administrativa, fundamentado em princípios de impessoalidade e normas técnicas, objetivando racionalizar e fortalecer as organizações. Procedimentos e normas de um sistema de estrutura organizacional.

## C

---

**CARGA DE TRABALHO:** exigências ou demandas psicobiológicas do processo de trabalho, gerando ao longo do tempo as particularidades de desgaste no trabalhador.

**CELETISTAS:** o termo celetista deriva da sigla CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) denomina o indivíduo que trabalha com registro em carteira de trabalho.

**CHECK IN:** procedimento de registro e entrada do hóspede no hotel.

**CHECK OUT:** procedimento de fechamento de conta do hóspede com a recepção no momento de saída do hotel.

**CHEF:** termo de origem francesa pelo qual são conhecidos os chefes de cozinha de restaurantes.

**CITY TOUR:** visitação monitorada às principais atrações turísticas de uma localidade.

**COGNITIVOS:** trata-se dos processos mentais, como a percepção, memória, raciocínio e resposta motora, relacionados com as interações entre as pessoas e outros elementos de um sistema.

**COLABORAÇÃO:** é uma relação de trabalho entre pessoas que saibam ouvir, compartilhar idéias e trabalhar permitindo que haja uma constante interação entre os membros do grupo.

**COMPETÊNCIA:** conjunto de atributos da pessoa em relação ao desempenho no cumprimento de uma tarefa.

**CONCIERGE:** profissional de um hotel responsável pelo atendimento ao

hóspede em casos e necessidades excepcionais que normalmente não são próprias do hotel, como por exemplo, compra de ingressos para shows e envio de flores.

**COORDENAÇÃO:** é o ordenamento dos recursos humanos e materiais, com o objetivo de se atingir um resultado de maneira satisfatória.

**COOPERAÇÃO:** relação baseada na participação de uma obra comum, na ação coletiva e na interação entre os indivíduos que contribuem para o mesmo resultado.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** é um fenômeno dinâmico que cerca as pessoas em todas as horas, sendo constantemente desempenhado e criado por interações com outras pessoas e moldado por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

## E

---

**EFICÁCIA:** designa o grau de sucesso nos resultados alcançados, ou seja, ser eficaz significa que se conseguiram atingir os resultados pretendidos.

**EFICIÊNCIA:** termo que designa o fazer bem, utilizar adequadamente os recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos restantes trabalhadores. Por outras palavras, eficiência é sinônimo de utilização racional dos recursos de forma a maximizar a probabilidade de atingir os resultados pré-determinados.

**EMBRATUR:** Instituto Brasileiro de turismo, órgão federal vinculado ao Ministério dos Esportes e Turismo.

**EMPÍRICA:** investigação que se apoia, exclusivamente, na experiência e na observação.

**ETNOMETODOLOGIA:** é o estudo dos métodos de que todo indivíduo se utiliza para descrever, interpretar e construir o mundo social.

**ERGONOMIA:** disciplina científica que estuda a atividade do Homem enquanto trabalhador e/ou utilizador de produtos, no sentido de definir as condições de realização dessa atividade e garantir a sua segurança, saúde, conforto e, se necessário, a produtividade em termos qualitativos e/ou quantitativos.

**EXEQÜIBILIDADE:** executar um projeto com equilíbrio ou a capacidade de se executar.

## F

---

**FORTUITA:** ação que acontece por acaso; imprevisto; casual.

## I

---

**ÍNDICE DE MASSA CORPORAL:** utilizado de acordo com recomendações da Organização Mundial de Saúde para avaliação do perfil antropométrico-nutricional de populações de adultos. O Índice de Massa Corporal - IMC é calculado através do peso (em kg) dividido pelo quadrado da altura (em metro).

## L

---

**LAYOUT:** palavra de origem inglesa similar a plano, arranjo físico, condições e situação, em português.

**LOBBY:** saguão do hotel.

**LOCK BOOK:** expressão em língua estrangeira, inglês, utilizada no meio hoteleiro para designar o Livro de Ocorrências do Setor de Recepção.

## M

---

**MACROERGONOMIA:** ação desenvolvida e aplicada na interface da tecnologia - organização/máquinas ou projeto do sistema de trabalho, buscando alcançar uma total harmonia entre o sistema de trabalho e o enfoque em nível micro e macroergonômico.

**MARKETING:** palavra em língua estrangeira, inglês, utilizada para referenciar ações de publicidade e propaganda.

**MINIBAR:** bar de estrutura menor, porém conserva características essenciais para a preparação de bebidas e lanches rápidos.

**MISE EM PLACE:** conjunto de operações que antecedem a execução do

serviço do restaurante. Significa preparar o ambiente, os objetos, os alimentos e as bebidas de maneira a tornar mais agradável o atendimento ao cliente.

## N

---

**NO-SHOW:** o termo indica o não comparecimento de hóspede em determinado hotel ou passageiro ao embarque. Hóspede ou passageiro que não se apresenta para se hospedar ou para embarcar em uma viagem ou estadia com reserva confirmada e não cancelada dentro do prazo estipulado.

## O

---

**OPERADORA DE TURISMO:** empresa que organiza viagens e seus roteiros para grupos ou individuais, tanto nacional quanto internacional. Ela também é responsável pelas reservas em hotéis, traslados e passeios, quando solicitados pelos vendedores. Empresa ou entidade responsável pela montagem de pacotes turísticos.

**OVERBOOKING:** vendas de produtos ou serviços além da capacidade oferecida.

## P

---

**PRAZOS EXÍGUOS:** prazo de pequena proporção, em curto prazo.

**PROSPECÇÃO DE CLIENTES:** identificar e buscar novos clientes no mercado.

## R

---

**RANKING:** palavra em língua estrangeira, inglês, utilizada para designar a posição de algo ou alguém em uma lista de classificação.

**REDE WI FI:** rede de conexão à internet sem o auxílio de fiação elétrica.

**REMUNERAÇÃO:** compensação financeira por trabalho ou serviço realizado.

**REVEILLON:** festa popular em comemoração à virada de ano.

**ROOM SERVICE:** expressão em língua estrangeira, inglês, utilizada

comumente no ramo hoteleiro para designar o serviço de alimentos e bebidas servidos aos hóspedes diretamente na UH.

## S

---

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:** sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação das características.

**STEWARD:** palavra de origem inglesa, que se refere a pessoa ou setor responsável pelos utensílios de cozinha e restaurante.

**STATUS:** palavra em língua estrangeira, inglês, utilizada para designar estado ou situação.

## T

---

**TRADE TURÍSTICO:** entidades e empresas que tenham atividades diretas ou indiretas referentes ao turismo.

**TRANSFER IN:** traslado de ida. Normalmente refere-se ao transporte do aeroporto do voo de chegada ao hotel.

**TRANSFER OUT:** traslado de volta. Neste caso, seria do hotel ao aeroporto.

**TURN OVER:** rotatividade. Refere-se tanto a coisas como a pessoas, sendo estes clientes internos ou externos à organização.

## U

---

### **UNIFORMIZAÇÃO:**

**UH:** Unidade Habitacional. Compreende toda a área física de acomodação do hóspede em um meio de hospedagem.

## V

---

**VISÃO PANORÂMICA:** compreensão ampla sobre determinado assunto ou objeto.



**VÔO CHARTER:** similar ao voo fretado. Voo de periodicidade irregular para transporte de passageiros e/ou cargas, acordado entre a companhia aérea operadora e um operador turístico.

## **W**

---

**WATER BAR:** também chamado de Bar Molhado ou Bar da Piscina. Trata-se de um bar localizado próximo a área das piscinas.

**WTO:** sigla de *World Tourism Organization*. Em português, significa Organização Mundial do Turismo (OMT).

## APENDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE ATUAÇÃO E CONFIABILIDADE ENTRE O GREPE E O HOTEL



#### TERMO DE ATUAÇÃO E CONFIABILIDADE QUE ENTRE SI CELEBRAM O GRUPO DE EXTENSÃO E PESQUISA EM ERGONOMIA E O HOTEL ELEGANTE PARA EFEITO DE PESQUISA DE CAMPO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA

O Plano de Trabalho “A ambivalência do trabalho dos gerentes de hotel na cidade de Natal/RN: uma abordagem da ergonomia para a análise da saúde e segurança do trabalho”, realizado entre o GREPE – Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção Universidade Federal do Rio Grande do Norte e o Hotel Elegante estabelecem os seguintes termos de atuação e confiabilidade mútua:

1. Que deverá ser aprendendo bimensalmente os resultados parciais das atividades desenvolvidas pelos pesquisadores do GREPE/UFRN à gerência geral e as demais gerências que compõem a empresa;

2. Que durante o desenvolvimento da pesquisa, os pesquisadores do GREPE/UFRN, envolvidos no desenvolvimento do Plano de Trabalho, terão acesso às dependências do Hotel Elegante para a realização da pesquisa, que envolve observações de processos de trabalho e interações com os sujeitos da pesquisa;

3. O material coletado durante o desenvolvimento da pesquisa poderá ser utilizado pelo GREPE para Estudos, Pesquisas, Publicação de Artigos Científicos, Apresentação em Congressos, sendo totalmente resguardado o anonimato do Hotel e das pessoas que participarem como sujeitos da pesquisa. E, por assim justas e acordadas, as partes assinam o presente termo em quatro vias de igual teor e forma para um único e mesmo fim.

Natal, 20 de dezembro de 2011.

XXXXXXXXXXXXX  
Diretor Administrativo do Hotel Elegante

Prof. Dr. Ricardo José Matos de Carvalho  
Professor da UFRN  
Orientador da Pesquisadora

XXXXXXXXXXXXX  
Gerente Geral do Hotel Elegante

Cyntia Maria de Gois Leite  
Pesquisadora do GREPE/UFRN



## APÊNDICE C - LEVANTAMENTO SÓCIO-PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL DA GERÊNCIA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
GRUPO DE EXTENSÃO E PÊSQUISA EM ERGONOMIA – GREPE



### LEVANTAMENTO SÓCIO-PROFISSIONAL E ORGANIZACIONAL DA GERÊNCIA (APLICADO AOS GERENTES)

**Data de aplicação:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Coordenador:** Dr. Ricardo Matos

**Nome do aplicador:** Cyntia Leite

Nome do respondente: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Gênero: ( ) Feminino ( )

Masculino

Nacionalidade: \_\_\_\_\_ Naturalidade: \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Quais as funções nas empresas onde já trabalhou e por quanto tempo?

\_\_\_\_\_

O que identifica como prós e os contras nas mudanças de emprego e funções exercidas em cada uma das empresas em que já atuou?

\_\_\_\_\_

Quais funções você já exerceu nesta empresa e quanto tempo passou em cada uma delas?

\_\_\_\_\_

Qual setor do hotel você gerencia? \_\_\_\_\_

Quanto tempo de experiência nesta empresa (como gerente ou não)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quantos dias da semana você trabalha? \_\_\_\_\_

Qual o turno e a sua carga horária de trabalho (diária/ semanal)? Há variações? Em que situações/ocasiões?

\_\_\_\_\_

**Fonte: Pesquisa de campo, dezembro/2011 a outubro/2012.**

## APÊNDICE D - LEVANTAMENTO ORGANIZACIONAL DO HOTEL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
 GRUPO DE EXTENSÃO E PESQUISA EM ERGONOMIA – GREPE



### LEVANTAMENTO ORGANIZACIONAL (APLICADO AO GERENTE GERAL)

1. Questões Gerais sobre o Hotel:

a- Quantas UH's (Unidades Habitacionais) tem o hotel? Quais tipos das UHs?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b- Quantos andares têm o prédio? \_\_\_\_\_

c- Todas as UH's tem o mesmo tamanho? \_\_\_\_\_

d- Qual a quantidade de pessoas (operacional, gerentes, supervisores etc) trabalha no hotel (geral, por setor e por sexo)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e- Quais são as gerências? Os dias da semana e horários de funcionamento das gerências?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

f - Quais são as supervisões? Os dias da semana e horários de funcionamento das supervisões.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

g - A empresa possui escalas de trabalho? Quais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

h - Há um algum procedimento (*check list* etc), por escrito, para padronização das atividades nos setores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fonte: Pesquisa de campo, dezembro/2011.

## APÊNDICE E - ROTEIRO DINÂMICO PARA AÇÃO CONVERSACIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
GRUPO DE EXTENSÃO E PÊSQUISA EM ERGONOMIA - GREPE



ROTEIRO DINÂMICO PARA AÇÃO CONVERSACIONAL  
(APLICADO AOS GERENTES)

Nome do respondente: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Data de aplicação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Coordenador: Dr. Ricardo Matos

Nome do aplicador: Cyntia Leite

**Por que hotelaria?**

- Gosta de trabalhar em hotel?;
- Como decidiu que deveria trabalhar na hotelaria?;
- Em quais os setores da hotelaria já trabalhou?;
- Qual o setor da hotelaria que mais se identifica?;
- Há quanto tempo está nessa área?;
- Já pensou em trabalhar em outras áreas ou setores da economia?

**Organização e carga de trabalho:**

- Quais são as tarefas que você precisa desempenhar no seu setor de trabalho?
- Quais destas tarefas, você considera como críticas ou estressantes?
- Quais os procedimentos que realiza para o desempenho da atividade?;
- Como o seu desempenho é avaliado (auto-avaliação; avaliação externa)?;
- Há a realização de reuniões periódicas entre a diretoria e os gerentes?;
- Há a realização de reuniões setoriais de forma periódica?;
- Qual a periodicidade das reuniões?;
- Como são repassadas as mudanças gerenciais da diretoria para os gerentes e dos gerentes para os setores?;
- Existe pressão por resultados e atingimento de metas?;
- Como ocorre o processo de contratação, promoção, transferência de setor e substituição de empregados?;
- Quem participa desses processos?;
- Quais as habilidades e competências são avaliadas em cada processo?;
- Quem toma a decisão final nessas situações?;
- Considera o processo justo?
- Qual o nível de autonomia para a tomada de decisão e de execução?;
- Possui plano de cargos e carreiras?;
- Recebe benefícios além da remuneração mensal?

## APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
GRUPO DE EXTENSÃO E PÊSQUISA EM ERGONOMIA – GREPE



### QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado (a) colaborador (a),

Solicitamos sua colaboração em expressar seus comentários com relação à percepção e ao comportamento organizacional. Não é preciso se identificar. No quadro abaixo, encontram-se alguns itens para que você possa avaliar livremente. A fidelidade das respostas é fundamental para a validade da pesquisa. O interesse da pesquisa se dá pelo resultado final como um todo e não de forma individualizada. Portanto, o anonimato será mantido e todas as respostas serão totalmente confidenciais e fidedignas. OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

NOME DO APLICADOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### 1. PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS:

##### 1.1) SEXO

( ) Masculino ( ) Feminino

##### 1.2) FAIXA ETÁRIA

( ) Até 25 anos ( ) 26-30 anos ( ) 31-35 anos ( ) 36-40 anos  
( ) 41-45 anos ( ) 46-50 anos ( ) Acima dos 50 anos

##### 1.3) ESTADO CIVIL

( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Outros

##### 1.4) GRAU DE ESCOLARIDADE

( ) Ensino Médio ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Pós-graduação

1.5) FUNÇÃO: \_\_\_\_\_ 1.6) SETOR: \_\_\_\_\_

1.6) TEMPO NO EMPREGO: \_\_\_\_\_ 1.7) TEMPO NA FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

#### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta por 27 afirmativas e as respostas possuem uma escala de 1 a 5 para cada item, de acordo com o quadro a seguir:

	1	2	3	4	5
	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Neutro (Satisfeito)	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito
1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO - Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.					
2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO - Tenho sucesso na minha carreira e na vida profissional.					
3 REMUNERAÇÃO NO TRABALHO - A minha renda é suficiente para viver dignamente dentro das necessidades pessoais.					
4 ESTABILIDADE - Meu emprego é seguro, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.					
5 INCENTIVOS PROFISSIONAIS - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.					
6 INCENTIVOS PROFISSIONAIS - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha chefia					
7 INCENTIVOS PROFISSIONAIS - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.					
8 INCENTIVOS PROFISSIONAIS - Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.					
9 TRANSPORTE DOS FUNCIONÁRIOS - Tenho facilidade em me deslocar de casa para o trabalho e do trabalho para casa.					

(Continuação do questionário)

	1	2	3	4	5
	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Neutro (Satisfeito)	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito
10 CONDIÇÕES DE TRABALHO - Meu ambiente de trabalho favorece boa estrutura física e equipamentos necessários para a execução das atividades na empresa.					
11 COOPERAÇÃO - O meu relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das atividades na empresa.					
12 EQUIDADE - Todos os empregados recebem o mesmo tratamento, atenção e respeito pelos seus superiores hierárquicos na execução de suas tarefas na empresa.					
13 COMPETIÇÃO - A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.					
14 COLABORAÇÃO - Tenho a colaboração dos meus colegas de trabalho para executar minhas atividades.					
15 CULTURA ORGANIZACIONAL - As práticas e os costumes adotados pela empresa favorecem a execução das minhas atividades.					
16 TRABALHO E VIDA PESSOAL - Tenho equilíbrio entre jornada de trabalho, exigência de carreira, viagens e convívio familiar.					
17 HORÁRIO DE ENTRADA E SAÍDA DO TRABALHO - Equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar.					
18 CARGA DE TRABALHO - A minha quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho é adequada a minha função.					
19 AMBIENTE SAUDÁVEL - O meu local de trabalho tem as condições de segurança e de saúde em relação aos riscos de doenças e acidentes do trabalho.					
20 AUTONOMIA - Tenho liberdade, independência e participação na programação e execução de meu trabalho.					
21 BUROCRACIA - Estou satisfeito com a burocracia adotada pela empresa na execução das minhas tarefas.					
22 PRIVACIDADE PESSOAL - Considero que tenho privacidade dentro da empresa.					
23 LIBERDADE DE EXPRESSÃO - Tenho liberdade de expressar meu ponto de vista, sem medo de represálias.					
24 IMAGEM DA EMPRESA - Visão do emprego em relação à empresa: importância para a comunidade, orgulho e satisfação pessoais de fazer parte dessa empresa.					
25 ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO - Eu confio plenamente no meu chefe imediato.					
26 AMBIVALÊNCIA - Eu tenho que prestar contas a vários de um superior hierárquico.					
27 AMBIVALÊNCIA - Tenho estresse em atender demandas conflitantes solicitadas por diferentes chefias.					

Fonte: Pesquisa de campo, julho/2012



## APÊNDICE F.1 - GLOSSÁRIO DO QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TERMO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
<b>Ambiente de Trabalho</b>	“Instalações apropriadas, utilizadas pelos trabalhadores para a realização de suas atividades laborais.”	Duarte (2005, p.134)
<b>Ambivalência</b>	A palavra ambivalência é empregada pela psicologia para se referir a “pessoas que tem dois valores e aspectos” e, ainda que, “tem dupla orientação no querer e no sentir”.	Luft (2009, p.31)
<b>Autonomia</b>	“Diz respeito à liberdade de decisão do sujeito individual ou do coletivo e à regulação de ação.”	Maggi (2006, p.112)
<b>Burocracia</b>	“Sistema organizacional de gestão administrativa, fundamentado em princípios de impessoalidade e normas técnicas, objetivando racionalizar e fortalecer as organizações. <sup>2</sup> Procedimentos e normas de um sistema de estrutura organizacional.”	Duarte (2005, p.164)
<b>Carga de trabalho</b>	“As cargas de trabalho são definidas como exigências ou demandas psicobiológicas do processo de trabalho, gerando ao longo do tempo as particularidades do desgaste do trabalhador.”	Greco, Oliveira e Gomes (1996, p.61)
<b>Colaboração</b>	“É uma relação de trabalho entre pessoas que saibam ouvir, compartilhar idéias e trabalhar unanimemente permitindo que haja uma constante interação entre os membros do grupo.”	Kemczinski e Marek (2007, p.4)
<b>Competência</b>	“Conjunto de atributos da pessoa, atributos que estão em relação com o desempenho no cumprimento de uma tarefa. A competência é, portanto, constituída: pelos traços da personalidade e pela motivação que guia o comportamento, os conhecimentos e as capacidades (skil) para o desempenho.”	Maggi (2006, p.214)
<b>Cooperação</b>	“Ação de participar de uma obra comum, a ação coletiva pela qual os sujeitos contribuem para o mesmo resultado.”	Maggi (2006, p.116)
<b>Coordenação</b>	“É o ordenamento dos recursos - humanos e materiais - para se atingir o resultado de maneira satisfatória”	Maggi (2006, p.118)
<b>Cultura Organizacional</b>	“É um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.”	Shein (2009, p.1)
<b>Estabilidade</b>	“Condição [...] de direito ao cargo, por haver preenchido todas as exigências legais, [...] dele não podendo ser afastado [...]”	Duarte (2005, p. 266)
<b>Incentivos profissionais</b>	“Estímulo à ação ou esforço do trabalhador oferecido pelo empregador, através de compensações por aumento de produtividade.”	Duarte (2005, p. 315)
<b>Organização no trabalho</b>	“Constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no lócus de produção e que balizam o seu funcionamento.”	Siqueira e cols. (2008, p.113)
<b>Remuneração no trabalho</b>	“[...] Na iniciativa privada, significa a paga por serviços prestados. <sup>3</sup> Compensação financeira por trabalho ou serviço realizado.”	Duarte (2005, p. 445)
<b>Satisfação no trabalho</b>	“Quando as pessoas falam sobre atitudes de um funcionário [...], um sentimento positivo com relação ao trabalho, resultado de uma avaliação de suas características. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação [...] apresenta sentimentos positivos em relação a ele, ao passo que alguém com um nível baixo [...] apresenta sentimentos negativos.”	Robbins (2010, p.70)

Fonte: Pesquisa de campo, julho/2012

### REFERÊNCIAS DESTE GLOSSÁRIO

- DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração**. Fortaleza: Realce, 2005.
- GRECO, R. M.; OLIVEIRA, V. M & GOMES, J.R. Cargas de trabalho dos técnicos operacionais da escola de enfermagem da Universidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Vol. 25, p. 59-75, 1995/1996.
- KEMCZINSKI, A. MAREK, J. **Colaboração e cooperação – pertinência, concorrência ou complementaridade**. Revista Produção on line: UFSC / ABEPRO: Florianópolis, 2007.
- LUFT, C.P. **Minidicionário Luft**. São Paulo: editora Ática, 2009.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. [tradução: Ailton Bomfim Brandão]. São Paulo: Atlas, 2009.
- SIQUEIRA, M. M. M.(org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MAGGI, Bruno. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

ANEXOS

ANEXO A - PROTOCOLO DE TEMPO DAS ATIVIDADES DIÁRIAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E PRODUÇÃO
GRUPO DE EXTENSÃO E PESQUISA EM ERGONOMIA-GREPE
LINHA DE PESQUISA EM ERGONOMIA



PROTOCOLO DE TEMPO DAS ATIVIDADES DIÁRIAS (APLICADO AOS GERENTES)

Coordenador: Dr. Ricardo Matos
Nome do Aplicador: Cyntia Leite

Gerência: DATA / /2012 Dia da Semana: 2ª 3ª 4ª 5ª 6ª Sábado Domingo

Grid for recording activities from 0 to 12 hours. Rows include Trabalho, Deslocamento, Refeição, Folga, Sono, Estudo, Família, Lazer, Hig PESSOAL, and Outra tarefa.

Grid for recording activities from 12 to 24 hours. Rows include Trabalho, Deslocamento, Refeição, Folga, Sono, Estudo, Família, Lazer, Hig PESSOAL, and Outra tarefa.

Faça um traço vertical na linha abaixo, cortando a reta, numa posição que indique: Como o Sr. dormiu a noite passada?

Scale 1-10 for sleep quality: muito bem to muito mal

Faça um traço vertical na linha abaixo, cortando a reta numa posição que indique: Como o Sr. se sentiu hoje no início de seu dia de trabalho?

Scale 1-10 for start of day feeling: nada cansado to muito cansado

Faça um traço vertical na linha abaixo, cortando a reta, numa posição que indique: Como o Sr. se sentiu hoje no final de seu dia de trabalho?

Scale 1-10 for end of day feeling: nada cansado to muito cansado

( ) Não trabalhei hoje

Faça um traço vertical na linha abaixo, cortando a reta, numa posição que indique: Como o Sr. Se alimentou hoje durante todo o dia?

Scale 1-10 for eating: muito bem to muito mal

Faça um traço vertical na linha abaixo, cortando a reta, numa posição que indique: Como o Sr. se sentiu hoje após um horário de pico de trabalho?

Scale 1-10 for post-peak feeling: nada cansado to muito cansado

Observações:

Blank lines for notes/observations.

ANEXO B - ESCALA DE AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CARGA DE TRABALHO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E PRODUÇÃO  
 GRUPO DE EXTENSÃO E PESQUISA EM ERGONOMIA-GREPE  
 LINHA DE PESQUISA EM ERGONOMIA



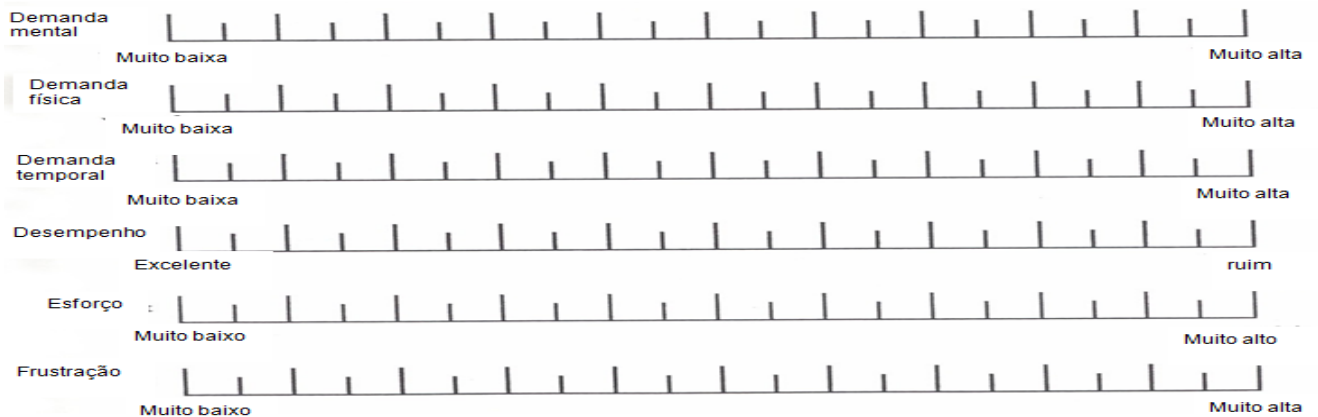
ESCALA DE AVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE CARGA DE TRABALHO  
 (APLICADO AOS GERENTES)

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ APLICADOR: \_\_\_\_\_ HORA: Início \_\_\_:\_\_\_h Fim: \_\_\_:\_\_\_h  
 SETOR: \_\_\_\_\_ FUNÇÃO \_\_\_\_\_ IDADE: \_\_\_ SEXO: ( ) M ( ) F  
 Altura \_\_\_\_\_ Peso \_\_\_\_\_ TEMPO DE SERVIÇO: na empresa \_\_\_\_\_ na função: \_\_\_\_\_  
 POSTO DE TRABALHO/OPERAÇÃO: \_\_\_\_\_ TEMPO DIÁRIO NA ATIVIDADE \_\_\_\_\_  
 DESCRIÇÃO ATIVIDADE: \_\_\_\_\_

**INSTRUÇÕES:** Selecione o membro de cada par de maior importância para o aumento da carga de trabalho da atividade executada.

demanda física X demanda mental	demanda temporal X frustração
demanda temporal X demanda mental	desempenho X frustração
desempenho X demanda mental	demanda temporal X desempenho
frustração X demanda mental	demanda temporal X demanda física
esforço X demanda mental	desempenho X demanda física
frustração X demanda física	esforço X demanda física
demanda temporal X esforço	esforço X frustração
desempenho X esforço	

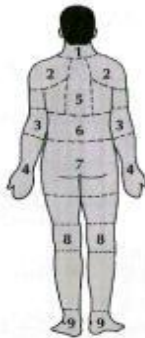
**INSTRUÇÕES:** Coloque uma marca nas escalas abaixo em relação a tarefa que você acaba de fazer



Fonte: Adaptado de NASA (1986)

## ANEXO C - QUESTIONÁRIO NÓRDICO DOS SINTOMAS MÚSCULO ESQUELÉTICO

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ APLICADOR: \_\_\_\_\_ HORA: Início \_\_\_:\_\_\_ h Fim: \_\_\_:\_\_\_ h  
 SETOR: \_\_\_\_\_ FUNÇÃO \_\_\_\_\_ IDADE: \_\_\_ SEXO: ( ) M ( ) F  
 Altura \_\_\_\_\_ Peso \_\_\_\_\_ TEMPO DE SERVIÇO: na empresa \_\_\_\_\_ na função: \_\_\_\_\_  
 POSTO DE TRABALHO/OPERAÇÃO: \_\_\_\_\_ TEMPO DIÁRIO NA  
 ATIVIDADE \_\_\_\_\_ DESCRIÇÃO ATIVIDADE: \_\_\_\_\_

		<b>Questionário Nórdico dos sintomas músculo-esquelético</b>		
		Marque um (x) na resposta apropriada. Marque apenas um (x) para cada questão. <b>Não</b> , indica conforto, saúde — <b>Sim</b> , indica incômodos, desconfortos, dores nessa parte do corpo. <b>ATENÇÃO:</b> O desenho ao lado representa apenas uma posição aproximada das partes do corpo. Assinale a parte que mais se aproxima do seu problema		
<i>Partes do corpo com problemas</i>	<i>Você teve algum problema nos últimos 7 dias?</i>	<i>Você teve algum problema nos últimos 12 meses?</i>	<i>Você teve que deixar de trabalhar algum dia nos últimos 12 meses devido ao problema?</i>	
1 - Pescoço	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
2 - Ombros	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim - ombro direito 3 <input type="checkbox"/> Sim - ombro esquerdo 4 <input type="checkbox"/> Sim - os dois ombros	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim - ombro direito 3 <input type="checkbox"/> Sim - ombro esquerdo 4 <input type="checkbox"/> Sim - os dois ombros	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
3 - Cotovelos	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim - cotovelo direito 3 <input type="checkbox"/> Sim - cotovelo esquerdo 4 <input type="checkbox"/> Sim - os dois cotovelos	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim - cotovelo direito 3 <input type="checkbox"/> Sim - cotovelo esquerdo 4 <input type="checkbox"/> Sim - os dois cotovelos	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
4 - Punhos e mãos	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim - punho/mão direita 3 <input type="checkbox"/> Sim - punho/mão esquerda 4 <input type="checkbox"/> Sim - os dois punho/mão	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim - punho/mão direita 3 <input type="checkbox"/> Sim - punho/mão esquerda 4 <input type="checkbox"/> Sim - os dois punho/mão		
5 - Coluna dorsal	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
6 - Coluna lombar	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
7 - Quadril ou coxas	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
8 - Joelhos	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	
9 - Tornozelo ou pés	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	1 <input type="checkbox"/> Não 2 <input type="checkbox"/> Sim	

**COMENTÁRIOS/OBSERVAÇÕES** (relação com o trabalho, emissão de ASO e CAT, etc):