



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH-I  
BACHARELADO EM TURISMO E HOTELARIA**

**JORGE EDUARDO ROCHA BISPO  
MAIANA DE JESUS LOBO  
PRISCILA SANTOS PORTELA**

**A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA QUALIDADE DE  
SERVIÇO NO SETOR DE HOSPEDAGEM DA HOTELARIA DE GRANDE  
PORTE DE SALVADOR**

**SALVADOR  
2012**

**JORGE EDUARDO ROCHA BISPO  
MAIANA DE JESUS LOBO  
PRISCILA SANTOS PORTELA**

**A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA QUALIDADE DE  
SERVIÇO NO SETOR DE HOSPEDAGEM DA HOTELARIA DE GRANDE  
PORTE DE SALVADOR**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia – UNEB como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Turismo e Hotelaria.

Orientadora: Professora Rosana Reis.

SALVADOR

2012

**JORGE EDUARDO ROCHA BISPO  
MAIANA DE JESUS LOBO  
PRISCILA SANTOS PORTELA**

**A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA QUALIDADE DE  
SERVIÇO NO SETOR DE HOSPEDAGEM DA HOTELARIA DE GRANDE  
PORTE DE SALVADOR**

Monografia apresentada ao curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia – UNEB como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em Turismo e Hotelaria.

Aprovada em                      de                      de 2012.

Banca Examinadora:

---

Rosana Santana dos Reis - Orientadora  
Especialista em Administração Hoteleira - SENAC/UFBA  
Universidade do Estado da Bahia

---

Biagio Maurício Avena  
Doutor em Educação - UFBA  
Instituto Federal da Bahia

---

Laerton de Andrade Lima  
Doutor em Engenharia de Produção - UFSC  
Universidade do Estado da Bahia

## RESUMO

A análise das relações existentes no espaço hoteleiro, bem como as implicações das condições laborais no comportamento dos profissionais e na qualidade dos serviços que eles desenvolvem dentro da empresa, constitui-se uma possibilidade de compreensão da hotelaria contemporânea. Esse trabalho manifesta a intenção de analisar a atividade hoteleira que possui variadas maneiras de se manifestar para o alcance da qualidade nos serviços. Foi escolhido o exemplo de um hotel na cidade de Salvador, onde foi possível perceber que as ações de um hotel que preocupa-se com a qualidade, entre outros fatores, precisam atentar para as condições de trabalho dos seus funcionários, como também para a influência que essas condições exercem direta e indiretamente nos seus serviços.

**Palavras-chave:** Condições de trabalho. Qualidade. Hotelaria.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 HOTELARIA, O DEPARTAMENTO DE HOSPEDAGEM E A QUALIDADE DO SERVIÇO.....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 O DEPARTAMENTO DE HOSPEDAGEM.....	15
2.3 O PROFISSIONAL DA HOTELARIA.....	18
2.4 A QUALIDADE DO SERVIÇO HOTELEIRO.....	21
<b>3 O TRABALHO E SUAS RELAÇÕES.....</b>	<b>26</b>
3.1 A HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO TRABALHO.....	27
3.2 O TRABALHO NO BRASIL.....	32
3.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	39
<b>4 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA HOTELARIA DA CIDADE DE SALVADOR.....</b>	<b>45</b>
4.1 A HOTELARIA DE SALVADOR.....	47
4.2 PESQUISA DE CAMPO.....	50
4.2.1 Análise de dados.....	51
4.2.2 Perfil da mão-de-obra e resultados.....	61
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
APÊNDICE A – Questionário destinado aos funcionários do hotel A.....	79
APÊNDICE B – Entrevista destinada aos gestores de hospedagem do hotel A.....	80
APÊNDICE C – Solicitação de autorização para pesquisa acadêmica.....	82

## 1 INTRODUÇÃO

A observação das relações existentes entre os variados indivíduos de um hotel, bem como as implicações das condições laborais no comportamento dos profissionais desse espaço, são de suma importância para o maior entendimento da hotelaria contemporânea. Partindo do ponto de vista que a situação do profissional da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador sintetiza a problemática de boa parte dos hotéis locais, e simboliza muito dos problemas da prestação de serviços na cidade; o presente trabalho tem como assunto: hotelaria e condições de trabalho. Sendo o tema central: A influência das condições de trabalho no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador na qualidade da prestação do serviço.

Estabelecendo uma relação entre a prestação do serviço hoteleiro e o trabalho, é preciso dizer que para atender seus próprios interesses a hotelaria produz empreendimentos adaptáveis a diversos valores, e tais valores impactam tanto nos profissionais envolvidos no processo quanto no serviço prestado ao hóspede. O problema desse trabalho consiste em investigar: As condições de trabalho no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador influenciam a qualidade da prestação do serviço?

O mundo contemporâneo é marcado por estudos que apontam a evolução nas relações humanas, mudanças na estrutura organizacional das empresas, uma melhor estruturação do trabalho e também dizem respeito a necessidade de se pensar no impacto do trabalho na vida do indivíduo. Entender a dinâmica que os profissionais da hotelaria estão envolvidos é uma tentativa de compreensão de vários problemas da sociedade atual. Esse estudo tem o seguinte objetivo geral: analisar a influência das condições de trabalho na qualidade do serviço prestado no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador. Além da análise da influência das condições de trabalho na qualidade do serviço prestado, apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Descrever a hotelaria e sua estrutura organizacional;
- b) Estudar o trabalho e suas relações;
- c) Analisar as condições de trabalho no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador utilizando um exemplo real;

- d) Avaliar a relação entre as condições de trabalho na hotelaria de grande porte da cidade de Salvador e a qualidade do serviço prestado.

Uma compreensão crítica sobre as relações que se desenvolvem na hotelaria constitui-se um ponto fundamental para a realização do presente estudo. A complexa estrutura social contemporânea requer cada vez mais um maior esforço para entender suas particularidades e o hotel, compreendido a partir da observação acadêmica, pode ser um importante exemplo de como a sociedade está estruturada. Sendo assim, esse trabalho se justifica, pois ele pode promover uma reflexão no espaço acadêmico a respeito do setor hoteleiro e suas condições de trabalho. Esse estudo também se justifica pela carência de trabalhos a respeito da hotelaria, não com observações meramente descritivas a respeito de sua estrutura física e organizacional, mas sim, pela compreensão da dinâmica das ações no ambiente hoteleiro e pelos impactos que ele produz.

Tendo em vista o problema acima apresentado a hipótese levantada é a seguinte: as condições de trabalho, no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador, influenciam na prestação de um serviço de qualidade, por afetarem diretamente a satisfação pessoal dos profissionais envolvidos na prestação do serviço. Desse modo esse estudo tem como variáveis: setor hoteleiro, hotelaria da cidade de Salvador, condições de trabalho, qualidade e prestação de serviços.

Na busca pelo alcance de resultados, é um imperativo a utilização de procedimentos e métodos no presente trabalho. A metodologia auxilia na evolução do pensamento científico e permite a sistematização da investigação, oferece maneiras para alcançar os objetivos previamente determinados.

De acordo com os objetivos desse trabalho, a pesquisa caracteriza-se como descritiva-explicativa, na medida em que a pesquisa de campo fornece materiais a serem analisados qualitativamente.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características dessa pesquisa reside na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como por exemplo, a aplicação de questionários para

funcionários da área de hospedagem e entrevistas empregadas para os supervisores da mesma.

Já a pesquisa explicativa têm como preocupação central apontar os elementos que delimitam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Portanto, aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a causa e o motivo das coisas. Contudo, tornar-se mais complexo e delicado, pois o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

A abordagem desse trabalho é qualitativa, fundamental na produção de reflexões a respeito do objeto, e permite o alcance do entendimento de questões mais subjetivas relacionadas ao tema. De acordo com essa abordagem, é possível uma aproximação entre o observador e o indivíduo que foi observado.

A pesquisa qualitativa quer fazer jus a complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes. Fenômenos há que primam pela qualidade no contexto social, como militância política, cidadania, felicidade, compromisso ético, e assim por diante, cuja captação exige mais que mensuração de dados. (DEMO, 2000, p. 152).

A pesquisa descritiva-explicativa é imprescindível para o estabelecimento do marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Contudo, para analisar os motivos do ponto de vista empírico, para comparar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se imperioso elaborar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Visando, portanto essa elaboração, Gil (2002) define que o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que abrange tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coletas de dados. Entre outros aspectos, o delineamento analisa o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Os procedimentos técnicos utilizados para a produção desse trabalho são a pesquisa bibliográfica, que tem a função de fundamentar, e ajudar a esclarecer o tema tendo como base o que já foi produzido anteriormente relacionado ao assunto. A pesquisa documental, que também tem a função de alicerçar o tema trabalhado de acordo com as fontes que são diversificadas e dispersas. Nesta categoria serão utilizados os documentos de instituição privada, o sindicato – Sindhotéis (Sindicato dos empregados em

Comércio Hoteleiro e Similares da Cidade do Salvador). E a pesquisa de campo, que se constitui um método essencial nesse estudo, porque ela permite a coleta de dados a partir de entrevistas e questionários e assim auxilia na elucidação do problema.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.83).

O método de abordagem desse estudo caracteriza-se como indutivo, na medida em que se baseia em dados particulares, suficientemente constatados, firmando-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.

O método de procedimento é uma das etapas mais concreta da investigação, com objetivo mais restrito em termo de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas. O método de procedimento que será utilizado é o monográfico, cujo tem a finalidade de obter generalizações. A investigação por sua vez, deve examinar o tema escolhido, observando os fatores que o influenciam, nesse caso às condições de trabalho, e analisando-o os seus aspectos.

A aplicação das entrevistas é de valiosa importância para a elucidação do problema, pois a partir delas é possível se fazer diversas considerações a respeito da investigação.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 195)

Na elaboração dos questionários para entrevista se fez necessário desenvolver perguntas que ajudem a esclarecer o problema, levando em consideração a objetividade e a subjetividade das respostas. A opinião dos empregados do setor hoteleiro é fundamental para uma compreensão geral a partir de visões particulares a respeito de um cenário complexo. O contato com pessoas inseridas no ambiente a ser estudado é de suma importância para a

realização da pesquisa, por isso os questionários são de contribuição fundamental.

A metodologia para a construção da pesquisa de campo baseou-se em desenvolver um questionário- qualitativo- de forma a avaliar a qualidade de serviço prestado mediante as condições de trabalho no ambiente hoteleiro.

Em relação à elaboração dos instrumentos de pesquisa, foram utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário e a entrevista. Visando a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados.

Para a elaboração do questionário foi necessário traduzir os objetivos específicos da pesquisa além de basear-se nas variáveis da mesma: setor hoteleiro, hotelaria da cidade de Salvador, condições e trabalho, qualidade e prestação de serviço.

Já a entrevista de pesquisa apresenta maior complexidade, pois na entrevista o pesquisador está presente e, da mesma maneira como pode auxiliar o entrevistado, pode igualmente inibi-lo a ponto de prejudicar seus objetivos. Por essa razão, foi necessária a criação de estratégias e táticas que dependem fundamentalmente das habilidades do pesquisador.

De acordo com Gil (2002) a estratégia para a realização da entrevista em levantamentos de dados analisou duas etapas essenciais: a especificação dos dados que se deseja obter e a escolha e formulação de perguntas baseadas nas variáveis conforme dito anteriormente. Com relação à segunda etapa, se fez imperioso considerar diversos aspectos, tais como: As questões devem ser diretas e/ou indiretas; as respostas devem ser formuladas previamente e/ou podem ser livres; as perguntas não devem sugerir respostas; as perguntas realizadas devem apresentar-se claras e precisas.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, que serão brevemente apresentados. O segundo capítulo dessa pesquisa busca descrever a hotelaria, o delineamento e composição do que se chama de departamento de hospedagem de um hotel, e por fim estabelecer uma discussão a respeito do significado da qualidade na prestação de serviços. Já o terceiro capítulo apresenta um histórico e a evolução a respeito do tema trabalho, e segue com uma caracterização do trabalho e suas relações,

especificamente no Brasil. O quarto capítulo é destinado a uma caracterização mais específica a respeito das condições de trabalho na hotelaria da cidade de Salvador, a partir da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo realizada em um hotel de grande porte da cidade. A composição dos capítulos provoca a formulação de um pensamento a respeito do trabalho, condições de trabalho e da realidade da hotelaria para, finalmente, estabelecer uma conclusão a respeito da influência das condições de trabalho na qualidade da prestação de serviço no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte de Salvador.

## **2 HOTELARIA, O DEPARTAMENTO DE HOSPEDAGEM E A QUALIDADE DO SERVIÇO**

No Brasil o setor de serviços é o que tem apresentado os maiores índices de crescimento nas últimas décadas. O turismo, parte representativa desse setor da economia tem acompanhado esse crescimento e possui a atividade hotelaria como prática fundamental para o seu desenvolvimento.

O setor de serviços vem ganhando um crescimento gigantesco nestes últimos tempos. Dentro dele destaca-se a área de lazer, na qual as viagens turísticas têm ganho uma dimensão nunca antes vista. A hotelaria se constitui num suporte indispensável para a prática dessas atividades. Ela é formada por empresas essencialmente prestadoras de serviços. (CASTELLI, 2001, p. 116).

Na tentativa de melhor refletir a respeito da hotelaria, e para fins de uma melhor compreensão a respeito do tema é válido citar o seguinte:

O setor hoteleiro é um empreendimento tão amplo no mundo todo, e tão diversificado, que uma definição única não é possível. Não há um tópico exclusivo e não se pode fazer uma avaliação precisa. (VALLEN, 2003, p.28).

Entretanto, existem definições que permitem uma compreensão mais completa a respeito do setor hoteleiro, o que possibilita um entendimento cada vez mais linear e consistente sobre as atividades desenvolvidas dentro de um hotel e suas implicações.

### **2.1 CONCEITOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A hotelaria pode ser entendida como o conjunto de equipamentos hoteleiros, sendo esses de diversas ordens e possuindo características que se aproximam ou, de alguma maneira, se distanciam umas das outras. Os hotéis ou meios de hospedagem são possuidores de peculiaridades que fazem desse um campo de profundas reflexões. Sem o objetivo de esgotar o assunto, esse texto busca refletir um pouco sobre essa atividade tão consumida e praticada na contemporaneidade.

Ao falar em hotelaria é possível enveredar-se por diversos caminhos de discussão. Muitos temas apresentam-se como fundamentais para compreensão desse elemento da atividade turística. Pode-se pensar nos variados segmentos de hospedagem existentes no planeta; nos impactos

socioeconômicos, ambientais e culturais promovidos pela atividade hoteleira, nas relações de trabalho em um empreendimento que agrega profissionais de várias formações; nos recursos humanos que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade; na qualidade do serviço hoteleiro; etc.

Os hotéis desempenham um papel importante na maioria dos países, oferecendo instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento. Neste sentido, os hotéis são tão essenciais à economia e às sociedades como o transporte adequado, a comunicação e os sistemas de distribuição a varejo de vários bens e serviços. Através de suas instalações, os hotéis contribuem para a produção total de bens e serviços, que constituem o bem-estar substancial de nações e comunidades. (MEDLIK, 2002, P. 4).

Inicialmente, é necessário apresentar algumas características da estrutura organizacional de um hotel, para que se alcance uma compreensão mais completa a respeito desse tipo de empresa. É válido ressaltar, entretanto que, no setor hoteleiro a problemática consiste não em defini-lo com os modelos estáticos que a administração oferece, com observações meramente descritivas a respeito de sua estrutura física e organizacional. Mas sim, em entendê-lo pela dinâmica de suas ações e pelos impactos que ele produz. “Uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada.” (CASTELLI, 2001, p. 56).

Há, portanto, empreendimentos com características específicas e com estilos múltiplos, que provocam relações humanas diferentes enquanto organização e enquanto, de fato, estabelecimento comercial.

A ênfase em empreendimentos hoteleiros de grande porte voltados para a prestação de um serviço com alto padrão de qualidade torna-se uma alternativa comercial para empresários que buscam altos faturamentos. Sua estrutura organizacional mais robusta permite uma observação com características mais específicas, maior número de funcionários e cargos com atribuições mais precisas. A hotelaria estabelece-se como sendo empresas que suas ações são extremamente motivadas pelo capital.

Empreendimentos hoteleiros dependem de um grande volume de investimentos iniciais para o projeto, aquisição do terreno e construção. Estima-se que 90% do capital necessário para a construção de um hotel sejam investidos em ativos fixos (terreno, construção, equipamentos, instalações). (LAGE, 2004, p. 214).

É nesse contexto problematizado que se faz necessário compreender com mais profundidade de detalhes a estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro, para assim esclarecer seus conceitos, funções de seus departamentos, bem como os diferentes tipos de trabalho desenvolvidos.

Os hotéis tem importância como empregadores de mão-de-obra. Milhares de empregos são disponibilizados nas diversas ocupações que constituem as indústrias hoteleiras na maioria dos países; muitos outros na indústria são autônomos e proprietários de hotéis de menor porte. O papel dos hotéis como empregadores é particularmente importante em áreas com poucas fontes alternativas de empregos, onde contribuem para o desenvolvimento regional. (MEDLIK, 2002, p. 4-5).

Um hotel é uma empresa que tem por função primária hospedar pessoas. Com o passar do tempo, o significado e a funcionalidade da empresa hoteleira sofreu alterações. Se antes o hotel era uma empresa que tinha por finalidade apenas hospedar viajantes que precisavam de alojamento, atualmente, o espaço hoteleiro presta diversos serviços e isso conferiu ao hotel uma complexidade de funcionamento mais elevada ao longo da história. “Hotel: é uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro.” (TORRE, 2001, p. 29).

São várias as definições do vocábulo, hotel, o que permite dizer que existem definições mais e menos precisas. TORRE (2001) afirma que é possível entender o espaço denominado hotel por óticas distintas, como, por exemplo, pelo tipo de alojamento que ele oferece, o que se baseia na alimentação que se inclui com o pernoite (tipo europeu, tipo continental, tipo americano modificado, tipo americano). Já pela classificação, entra-se em um delicado campo de definições, pois existem diversas maneiras de se qualificar os hotéis e os critérios vão desde a dimensão (pequenos, médios e grandes) até ao tipo de clientes que ele recebe.

Pela quantidade de serviços oferecidos, os hotéis aumentaram de porte e se transformaram em empresas com um quadro funcional de grande proporção, aliado a isso eles necessitam de departamentos responsáveis pela

realização de tarefas específicas. A variedade de tipos de hotéis e suas múltiplas maneiras de funcionar impedem a existência de uma regra exata para definição de sua estrutura e de sua divisão em departamentos. Porém, para dar continuidade ao presente trabalho, é preciso considerar a estrutura dos hotéis de grande porte, que possuem uma composição mais segmentada e departamentos separados. Há, portanto, nesse tipo de hotéis, basicamente os seguintes departamentos: Recepção, governança, manutenção, vendas e reservas, alimentos e bebidas, financeiro, recursos humanos e segurança.

Tais departamentos e suas respectivas terminologias vão variar de hotel para hotel, seguindo, em alguns casos, a tendência da concentração de algumas funções em um mesmo setor ou o desmembramento de departamentos que antes desempenhavam várias atividades. É preciso dizer também que os departamentos possuem cargos que tem suas nomenclaturas variáveis de hotel para hotel.

## 2.2 O DEPARTAMENTO DE HOSPEDAGEM

O departamento de hospedagem de um hotel engloba, basicamente, os seguintes setores: o setor de recepção, telefonia, reservas, e governança. Tal afirmação vai variar de acordo com o tamanho e tipo de hotel, quanto maior for sua dimensão, certamente, surgirão particularidades, como o surgimento de departamentos que cuidem de funções mais específicas separadamente, o que é o caso, por exemplo, do departamento de lazer.

O processo de hospedagem compreende os grupos de tarefas de recepção de hotel, portaria, telefonia, governança e, muitas vezes, as de lazer e eventos em hotel. Recebe denominações diferentes em alguns hotéis de grande, tais como room division ou divisão de apartamentos. (DUARTE, 1996, P. 47)

É atribuição do departamento de hospedagem cuidar de tarefas que estão diretamente ligadas a prestação de serviço ao hóspede. Logo, esse contato direto atribui ao departamento um papel crucial na prestação dos serviços oferecidos dentro do hotel.

A importância do setor de hospedagem também está relacionada ao fato desse setor ter uma função operacional fundamentalmente associada ao

pleno funcionamento da empresa hoteleira. Esse departamento concentra atividades que quando não estão sendo desempenhadas ou passam por algum tipo de instabilidade afetam diretamente o período de permanência do hóspede e podem acarretar situações delicadas para o hotel. Outra característica dessa área é que ela não para de funcionar totalmente em nenhum momento. Daí decorre a grande exigência sobre o funcionário integrante desse setor que precisa atender a exigências de atividades constantes e basilares para o hotel. Em muitos casos, principalmente em hotéis de grande porte, há a necessidade de um responsável maior, apenas para coordenar as ações de hospedagem. “Os hotéis com mais de 200 apartamentos apresentam em sua estrutura organizacional o cargo de gerente de hospedagem, responsável pela coordenação geral dessa área.” (DUARTE, 1996, p.47)

Quando administrados juntos e coordenados em sintonia, a eficiência das diferentes áreas de hospedagem pode ser alcançada mais facilmente. No entanto, para uma compreensão mais específica desse departamento é importante descrever mais detalhadamente as funções de cada setor.

O departamento de reservas de um hotel tem como principais funções o registro de reservas de apartamentos, tanto para reservas individuais como de grupos, as alterações destas reservas, como o atendimento ao cliente, tanto físico como jurídico.

Algumas organizações com esse porte adotam a estratégia de ter o departamento de reservas subordinado à área de hospedagem. Considerando a continuidade que deve existir no processo de atendimento ao hóspede, essa organização é lógica, uma vez que o cliente teria continuidade desde a reserva até o check-out. Porém, como a maioria das empresas tem reservas feitas por cliente que não será o hóspede, fica diluída esta continuidade. (DUARTE, 1996, p. 47).

Reservas é responsável pelo primeiro e um dos mais importantes contatos do hóspede com o hotel, já que é nesse instante, que o futuro cliente terá acesso às informações sobre o hotel, a sua funcionalidade, suas características e diferenciais. De acordo com o Ministério do Turismo (2010), quando existe uma estrutura específica para esse departamento, ele deve estar localizado estrategicamente próximo à recepção, já que os dois setores devem trabalhar em sintonia e a comunicação deve ser constante.

A recepção desenvolve atividade responsável pelo registro de hóspede, pelas vendas para hóspedes *walk-in*<sup>1</sup>, pela emissão de aviso de entrada e saída de hóspede, pela mudança de hóspede de apartamento, pela emissão de lista diária de hóspedes e pela elaboração de sua saída. O cotidiano da recepção está ligado ao relacionamento direto com o hóspede, a efetuação do *check-in*<sup>2</sup> e *check-out*<sup>3</sup>, controle de apartamentos livres e ocupados, preenchimento dos livros necessários como o *log-book*<sup>1</sup>. A rotina da recepção é de suma importância para o hotel, pois é nesse setor que se concentram relações de “convivência direta” entre hóspede e hotel no período em que o hóspede está hospedado. O período de estada do hóspede compreende a um espaço de tempo em que as mais inusitadas situações tendem a ocorrer daí vem à necessidade desse setor estar altamente organizado e equipado para solucionar problemas.

Os funcionários desse setor exercitam diariamente sua capacidade de agir sobre pressão. O hóspede muitas vezes não percebe que existem problemas que para serem resolvidos demandam um pouco mais de tempo, ou que o funcionário (nesse caso, recepcionista) em algumas situações não tem autonomia diante de outros setores para dar soluções imediatas. O processo de *check-out* consiste em verificar a existência de consumo extra, ler as observações existentes no sistema; fechar e cobrar as contas individuais e grupais; solicitar assinatura em caso de contas faturadas; controlar as chaves do quartos e os cartões de estacionamento; agradecer e despedir-se do hóspede; e resolver problemas eventuais que costumeiramente ocorrem no momento do *check-out*.

A governança é o departamento que supervisiona e efetua a arrumação, higienização e limpeza de apartamentos e áreas sociais do hotel, das áreas de jardim interno e vasos, da lavanderia e movimento das roupas de cama, mesa e banho, tanto do estabelecimento, como o do próprio hóspede. “A

---

<sup>1</sup> Walk In- Entrada no hotel sem reserva;

<sup>2</sup>Check In- Entrada do hóspede no hotel;

<sup>3</sup>*check-out- Saída de hóspede do hotel;*

<sup>1</sup>*log-book- Livro de registros da recepção do hotel.*

área habitacional de um hotel compreende os departamentos que desempenham um papel central, fornecendo os serviços esperados pelo hóspede durante a sua estadia.” (DAVIES, 2003, p.52).

A governança tem como função fundamental, fazer com que as UHs estejam limpas para o hóspede, seja no momento da chegada ou da estada. O pleno funcionamento desse setor requer muito esforço, devido os trabalhos exigirem além dos esforços intelectuais, também muito esforço físico de alguns funcionários que precisam desempenhar tarefas pesadas.

Para o melhor entendimento da estrutura organizacional do setor de hospedagem, é válido listar os cargos existentes dessa área, em um empreendimento hoteleiro de grande porte. Os principais cargos diretamente ligados a área de hospedagem são: atendente de reservas, auditor noturno, auxiliar de serviços gerais, camareira, chefe de recepção, chefe de reservas, gerente de hospedagem, gerente de vendas, gerente geral, governanta, mensageiro, recepcionista, supervisor de andar e telefonista.

Como foi dito anteriormente, existem variações nesta listagem de cargos, pois cada hotel adota as nomenclaturas que lhes são mais pertinentes, e de acordo com seus parâmetros internos e suas necessidades, definem sua estrutura organizacional. O profissional da hotelaria, pela existência de uma multiplicidade de cargos, requer uma atenção maior acerca de suas características e particularidades.

### 2.3 O PROFISSIONAL DA HOTELARIA

A hotelaria, desde o seu início, está relacionada com o comportamento humano e com as relações existentes entre o homem e o hotel. Nessas relações também se destaca fundamentalmente a maneira como o elemento humano está inserido na hotelaria, ou seja, como ele interage no ambiente hoteleiro, qual o seu papel nesse espaço e como se estabelece a prestação dos seus serviços.

De acordo com o Ministério de Turismo (2010) o profissional da hotelaria, em qualquer que seja o empreendimento precisa desenvolver algumas habilidades que são primordiais para a execução e aprimoramento da

sua função. Os colaboradores são indivíduos heterogêneos, possuem hábitos e características diferentes e por conta dessas diferenças, determinadas qualidades precisam aflorar no ambiente de trabalho. Tais características são: sensibilidade, atenção, pontualidade, cortesia, educação, autodomínio, firmeza de caráter e boas maneiras.

Os profissionais que atuam no ramo da hotelaria são os principais representantes da imagem do hotel, no qual tem por compromisso fazer o seu hóspede se sentir bem acolhido, perceber seus problemas e exigências quanto ao atendimento esperado. Desta maneira a satisfação e motivação destes profissionais são de alta relevância para um desenvolvimento profissional de alta qualidade. E, então, falar sobre o profissional na hotelaria é relacionar paralelamente suas ações com resultados qualitativos, ou seja, discorrer sobre a produção de qualidade desses agentes do espaço hoteleiro, bem como sua qualificação profissional propriamente dita.

Constatamos que alguns hotéis, fisicamente, não estão mal de todo, porque no geral são construções relativamente recentes. Entretanto, outros bem que precisariam de renovação e inovação. Já no que diz respeito aos serviços, as deficiências são marcantes. Não existe ainda nos hotéis uma visão gerencial voltada para o processo, dificultando, deste modo, a obtenção da excelência dos serviços e, conseqüentemente, do encantamento do cliente. (CASTELLI, 2000, p. 13).

Na maioria das vezes, o gestor hoteleiro se volta totalmente para a estrutura física do hotel esquecendo por completo do seu quadro de funcionários, tendo assim, uma boa construção, mas um péssimo atendimento ao hóspede, assim é possível afirmar que: “A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano.” (CASTELLI, 2000, pág. 59).

O mundo é claramente marcado por problemas de diversas ordens, e uma parcela deles decorre do comportamento associado a práticas exageradamente desprovidas de pensamento crítico. Refletir a respeito do ser humano na hotelaria é se aproximar de uma compreensão mais profunda das relações que o ambiente hoteleiro promove e qual o impacto dessas relações na vida humana. Constitui-se uma tentativa de compreender quais os resultados gerados pelas condições de trabalho em um hotel, que tipo de

influencia essas condições exercem na prestação de um serviço de qualidade e o que é preciso ser feito para se ter um serviço de qualidade.

O funcionário do setor hoteleiro tem como característica fundamental habilidade no relacionamento e interação com pessoas. Isso permite dizer que uma formação acadêmica holística e embasada em diversas áreas do conhecimento é fundamental para o preparo de indivíduos capazes de interagir com pessoas de culturas e comportamentos diversificados. “Cada funcionário, direta e indiretamente, impacta o serviço prestado em seu respectivo hotel.” (POWERS; BARROWS, 2004, p. 193).

O hotel, por ser uma empresa que necessita de um quadro organizacional vasto, pela sua estrutura segmentada em áreas diversificadas, tem uma mão de obra tão vasta quanto a sua divisão de setores necessita. O profissional do setor hoteleiro interage dentro da empresa com outros profissionais que possuem formações totalmente diversificadas e ocupam diferentes posições. A harmonia entre os colaboradores da empresa resulta em um melhor desenvolvimento das tarefas. Logo, um profissional que possui um fácil relacionamento com o outro, possui flexibilidade em suas ações e não cria problemas de ordem de convivência destaca-se como um tipo almejado pelas corporações. “Para muitas empresas hoteleiras, um local de trabalho positivo é aspecto fundamental da cultura organizacional.” (POWERS; BARROWS, 2004, p. 194).

Por se tratarem de empresas, que precisam estar a par das mudanças constantes do mundo globalizado, atentas a livre concorrência que afeta as organizações inseridas no modelo capitalista de produção e consumo, os hotéis transferem para seus funcionários muitas exigências. Essas exigências relacionam-se a uma capacitação profissional atualizada, ao conhecimento de idiomas estrangeiros, a habilidades tanto na comunicação escrita, bem como na utilização de tecnologias mais avançadas. Sob pena, dos funcionários que se tornam obsoletos no processo de adaptação da empresa serem substituídos ou descartados.

A prestação de serviços de qualidade consistentes depende decisivamente de funcionários versáteis que são instruídos e habilitados em seus respectivos cargos e que entendem e ficam satisfeitos com suas condições de impactar positivamente cada visita

do hospede no hotel. Os funcionários, como “clientes internos”, são verdadeiramente os astros do setor de hospedagem. (POWERS; BARROWS, 2004, p. 194).

Embora o elemento humano seja imprescindível para o desenvolvimento de uma empresa ou instituição, suas inter-relações são cada vez mais possuidoras de questionamentos. Devido a evolução do conhecimento do cliente em relação à empresa, o que em partes facilita a realização de algumas atividades, de certa forma estimula e aumenta a exigência sobre a capacidade intelectual do individuo que precisa atender cada vez mais as expectativas presentes no mercado. Tal fato tem como uma das razões motivadoras a necessidade insaciável dos empresários de maximizar lucros.

Segundo Castelli (2001, p.54) “embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo peça fundamental”. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa.

No setor hoteleiro a qualidade oferecida pelas empresas depende essencialmente das atitudes e comportamento de seus colaboradores, pois estes exercem forte influência na percepção do cliente sobre o serviço prestado.

## 2.4 A QUALIDADE DO SERVIÇO HOTELEIRO

O hotel perpassa o seu papel inicial, que era o de abrigar viajantes e adquire atributos e funções mais complexas, uma vez que as necessidades dos hóspedes mudaram, surgindo novas exigências, forçando assim, os hoteleiros a se adaptarem a esta nova realidade.

A hotelaria teve a função inicial básica de alojar e atender todas as necessidades aqueles que, por estarem, fora de seus lares, necessitavam de um quarto, uma cama e um bom banho. Com a evolução da área, os novos empreendimentos hoteleiros procuravam atender todas as necessidades das pessoas em trânsito e atrair a população da microrregião para consumir seus produtos e serviços. (DUARTE, 1996, p. 18).

A quantidade de serviços oferecidos cresceu, visando agradar um maior número de pessoas e atrair público diversificado, em busca de conforto e de bom atendimento. Por sua vez o usuário do serviço turístico não é o mesmo de décadas atrás, cujas informações não chegavam até ele de forma rápida e precisa. Com o advento da internet e os avanços tecnológicos, o cliente das empresas, em geral, tem a possibilidade de estar ciente de todas as inovações e evoluções das melhorias ocorridas nos serviços prestados, e assim não se contenta mais tão facilmente com o que se considera um serviço de baixa qualidade.

Para uma compreensão mais adequada a respeito do tema qualidade e serviço, é válido, mesmo que rapidamente, apontar o significado da palavra serviço. De acordo com Rodrigues; Leal; Hargreaves (1996), o termo serviço pode ser compreendido como uma atividade oferecida no mercado de consumo, em troca de uma remuneração.

Uma das principais características do setor de serviços é a intangibilidade do produto oferecido, isto é, os atributos a que ele se refere estão muito mais direcionados aos benefícios intangíveis oferecidos ao cliente do que os atributos físicos. Fatores como instalação e demais características físicas do local fazem parte do contexto da estrutura que, por exemplo, o hotel oferece, contudo a distinção estará no tratamento ofertado ao cliente. Portanto, para que os clientes percebam os benefícios do hotel é necessário que a empresa como um todo tenha noção da prestação de um atendimento de qualidade para a conquista do cliente e conseqüentemente a sua sobrevivência no mercado.

Porém, faz-se necessário estabelecer algumas definições a respeito do significado de qualidade, visto que esse vocábulo é possuidor de uma complexidade de definições e conceitos devido a sua carga de subjetividade.

Considerando-se o fato de que o termo qualidade é bem conhecido, e até mais do que isso – trata-se de uma palavra de domínio público e uso comum-, passa a ser importante levar em conta, em sua definição técnica dois aspectos fundamentais:

1. qualquer que seja a definição para qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto;
2. como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. (PALANDINI, 2000, P. 25).

Falar sobre o tema qualidade requer preocupação por conta da série de definições simples que provocam um sentido equivocado a respeito do tema. Não só por isso, mas também pelo significado da qualidade de determinado bem ou serviço estar relacionado a uma série de fatores e características que precisam ser levadas em consideração juntas para uma definição mais próxima da realidade.

Bom padrão de qualidade representa alguma coisa bem-feita, bem concebida, bem projetada, bem elaborada, bem organizada, bem administrada, que atende às especificações, satisfazendo, assim, produtores, prestadores de serviços e clientes. Qualidade, então, é a totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender a necessidades explícitas ou implícitas. (RODRIGUES; LEAL; HARGREAVES, 1998, p. 15).

Existe, então, uma relação próxima entre o significado de qualidade e a percepção que os indivíduos têm a respeito dela. As variações de padrão de comportamento, de percepção do mundo, de estilo de vida e formação cultural, definitivamente, atingem a maneira como um indivíduo vai enxergar a qualidade de um bem ou serviço. Entretanto, as regras existentes a respeito da qualidade também são estabelecidas pelo que é institucionalizado por um órgão específico, que atesta, por exemplo, que um bem está dentro das normas exigidas para ele ser consumido. Outra forma de entendimento da qualidade é o que os indivíduos de uma sociedade instituem como apropriado, um determinado padrão de comportamento e educação deve ser obedecido para o alcance da qualidade em um serviço, e algo fora do que se considera essencial, fere a qualidade do serviço prestado.

Um hóspede só sabe acerca da qualidade real do serviço que lhe está sendo ofertado no momento em que ele está utilizando este serviço. Quando ele está fazendo uma viagem, o mesmo espera que o meio de hospedagem atenda suas expectativas, porém, ele pode ter surpresas desagradáveis com relação ao tratamento oferecido, sendo este, um fator que diminui a qualidade do serviço e causa uma péssima impressão sobre a empresa.

Esses problemas podem ocorrer porque existem profissionais do setor hoteleiro que não têm qualificação adequada para que o atendimento

turístico, seja prestado da melhor maneira, visando à satisfação do hóspede e a sua fidelização. Assim os recursos humanos devem ser mais evidenciados valorizando a qualificação e o contínuo treinamento dos funcionários, tornando-os capazes de acompanhar as evoluções globais no que se refere às dinâmicas culturais humanas. O treinamento, de acordo com Castelli (2001) traz novas informações, desenvolve habilidades, conceitos e principalmente, desenvolve atitudes.

Entretanto, a qualidade do serviço na hotelaria não está apenas relacionada, pura e simplesmente, a falta de qualificação do profissional. Há que se pensar que outros fatores incidem na prestação de um serviço de qualidade, que não necessariamente se limitam a uma formação profissional. É preciso levar em conta a realidade em que esse trabalhador está inserido, suas condições de trabalho, sua remuneração, suas relações com a empresa e também sua satisfação pessoal dentro da atividade.

Segundo Robbins; Coulter (1998) cada organização tem sua especificidade, o que faz com que cada indivíduo perceba a empresa baseado na sua própria vivência dentro dela. Nesse sentido, dois aspectos são fundamentais para a compreensão da lógica de uma empresa: como as empresas administram os seus recursos humanos e, como os funcionários, ou melhor, colaboradores visualizam a empresa em que trabalham.

Na área da hotelaria, algo fundamental para a compreensão da qualidade é relacionar a qualidade da prestação do serviço e a hospitalidade. Afinal, a hospitalidade tem um significado que envolve a receptividade e toda uma estrutura adequada que agrade os desejos dos hóspedes, pois estes não somente buscam um quarto e uma refeição, mas sim, procuram vivenciar uma experiência positiva que satisfaça mais que apenas suas necessidades básicas.

De maneira geral a hotelaria e a hospitalidade estão intrinsecamente ligadas, uma vez que o ato de hospedar exige uma série de cuidados, para que aquele que chega se sinta bem acolhido e satisfeito com o serviço ofertado. Normalmente a hospitalidade se dá através de ações agradáveis no modo de tratar os hóspedes, no tipo de acolhimento oferecido. Portanto, a percepção da qualidade dos serviços oferecidos na hotelaria está intimamente relacionada

com a hospitalidade oferecida pelos envolvidos no processo de hospedagem, os trabalhadores.

Diante da insaciável necessidade, inerente à área da hotelaria, de conquista e satisfação dos clientes, a forma de as pessoas trabalharem, nos hotéis, é de suma importância e precisa acompanhar as mudanças demandadas pelos clientes e é claro pelo mercado, sendo o desenvolvimento das competências multifuncionais, por meio dos colaboradores do hotel, na execução do trabalho, essencial para o bom desenvolvimento do hotel e para a garantia de sua continuidade no mercado.

### 3 O TRABALHO E SUAS RELAÇÕES

O trabalho é marcado pelo processo de apropriação da natureza pelo homem com a finalidade de transformação do mesmo em função do suprimento e satisfação de suas necessidades.

Os estudos sobre processo de trabalho começaram a se multiplicar a partir do início dos anos 70, quando, acompanhado a crítica que a filosofia e a historiografia começavam a dirigir à propriedade que importantes setores do marxismo conferiam ao estudo das instituições, a sociologia passou a redirecionar suas atenções para o modo como o capital organizava o consumo produtivo de sua força de trabalho. (LEITE, 1994, p. 47)

O mundo traz um contexto histórico do trabalho e suas relações marcadas por conflitos e conquistas dos trabalhadores, no qual o capital sempre foi o ponto principal de interesses, seja através de terras, bens ou poder. Inicialmente, o modelo racional dominou o ambiente de trabalho, onde o homem é considerado complemento da máquina sem autonomia para pensar e/ou desenvolver sua capacidade intelectual. O ser humano é reduzido a instrumento de produção como força braçal nas terras dos senhores e nas organizações industrializadas.

Mais tarde, devido à inquietude por parte do proletariado, os empregadores sentem-se pressionados e conseqüentemente tem sua produção ameaçada. Visando contornar essa situação e ao mesmo tempo atender as exigências da classe assalariada, a burguesia passa a moldar os trabalhadores segundo as características dos interesses capitalistas.

A evolução do trabalho também é destacada pelo crescimento tecnológico, no qual exclui e desvaloriza a função humana, ao mesmo tempo em que exige a contínua habilitação do homem para se enquadrar e obter espaço no mercado de trabalho.

Apesar da evolução na aquisição de direitos na área trabalhista, o modelo de gestão adotado, os recursos disponibilizados para a execução do trabalho e os benefícios oferecidos aos trabalhadores, irão determinar realmente se existe uma caracterização de evolução nas relações de trabalho,

pois existe uma grande disparidade entre o que é instituído e o que é executado.

Algo persistente em todas as épocas no decorrer da evolução do trabalho é a dificuldade do ser humano em escolher um meio de sobrevivência. Pois o trabalho adquiriu, evolutivamente, a conotação de um “mal necessário” a existência da espécie. Nesse sentido, este processo de evolução não está atrelado a um pensamento filosófico, moral e crítico a respeito do próprio trabalho, o qual promove direito aos trabalhadores. Mas, é baseado numa formação de sociedade cujos interesses econômicos de alguns se sobrepõem aos interesses e direitos da coletividade.

### 3.1 A HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO TRABALHO

Do período industrial no séc. XVIII até os dias atuais no séc. XXI a configuração do contexto trabalhista teve alterações diversas que compõe uma história de evolução para a classe trabalhadora do mundo. No princípio do período industrial grande foi o alvoroço e as expectativas da população, o cenário daquele período fez com que as pessoas se aglomerassem nos centros urbanos em busca de trabalho. No entanto, o que ocorreu foi uma superlotação das cidades, e um grande número de pessoas desempregadas. Atrelado a essa situação problemática da vida urbana, no ambiente das fábricas as condições de trabalho precárias causavam diversos acidentes, e a massa de trabalhadores nem menos tinham direito de assistência. Seus direitos eram muito reduzidos, para atender as vontades dos detentores dos meios de produção.

A revolução industrial é caracterizada, principalmente, pela evolução tecnológica, que teve início na Inglaterra, e mais tarde (a partir de meados do séc. XIX) foi aderida por demais países europeus. Esse momento representou um período bastante expressivo desta revolução. Segundo Oliveira (1991) a revolução industrial apresenta duas fases, a primeira caracterizada pelas transformações tecnológicas em setores básicos de produção e a segunda que corresponde ao avanço e expansão da tecnologia pela Europa e norte da América.

A revolução industrial estimulou o capitalismo, no qual então as indústrias se preparavam para a produção em massa, nesse contexto se instituiu modelos de produção que tinham como objetivo a obtenção gradativa de capital. Os modelos administrativos que aumentam o padrão de eficiência das indústrias ganharam força. Os estudiosos, por sua vez, atentaram para o fato de que o principal objetivo da organização capitalista do trabalho é o controle da produção e dos trabalhadores. Por conta da resistência contínua a esse processo por parte do proletariado, variados fatos obrigavam o capital a constantemente renovar seus formatos de controle social, (LEITE, 1994).

Em meados do séc. XIX surge o manifesto dos comunistas que apresenta-se contra a manipulação do proletariado pela burguesia. De acordo com Oliveira (1991), Marx propõe a união do proletariado através de reuniões para discussões de assuntos inerentes aos interesses dos mesmos. Desta forma são criados os sindicatos, que são organizações compostas por trabalhadores com o objetivo de reivindicar melhores condições de trabalho e negociar seus direitos. Como, por exemplo, a proteção do trabalho de mulheres e crianças, regulamentação da jornada de trabalho (que foi reduzida, permitindo uma jornada de 8 a 10 horas diárias), direito a assistência médica e hospitalar em caso de acidente e liberdade de expressão nas associações. Diante de todas essas insatisfações dos operários, ainda ocorreram reações contra a inclusão de máquinas no setor produtivo, que poderiam causar desempregos.

O aumento significativo do número de operários, fez com que os movimentos sociais ganhassem força. Desta forma, começam os primeiros momentos de conflitos e conscientização dos trabalhadores que se começaram a exigir melhorias no ambiente de trabalho. Apesar de promoverem uma evolução lenta, os trabalhadores conseguiram conquistas estáveis que foram se espalhando por todo mundo.

A primeira metade do séc. XIX mostra, então, os primeiros grandes movimentos proletariados na Europa em torno de associações de trabalhadores – trade unions, sans-culottes, entre outros -, quase sempre fincadas ainda na rigidez dos ofícios. (OLIVEIRA, 1991, p.83).

No início do séc. XX surge a ciência da administração, sua base partiu do “chão de fábrica”, que é ilustrado por Charles Chaplin no filme Tempos Modernos e retrata a organização do local de trabalho, tendo por

objetivo otimizar a produção através do trabalho preciso e racional, onde a “força braçal” fica sob ação mecanicista (MARRAS, 2008). Em consonância com este processo a revolução industrial proporcionou movimentos de ordem política, econômica e social incitados pela extrema valorização do capital.

A administração proporcionou ideias para as grandes fábricas que necessitavam de modelos de gestão para dar início e continuidade às produções em massa. Assim, foi utilizado o conceito de gestão de Taylor, que consiste na expropriação do saber do operário e do domínio sobre o processo produtivo (LEITE, 1994).

Ainda nesse período, as relações entre operários e funcionários administrativos começaram a mudar. É necessário ressaltar que os operários tinham menos vantagens econômicas, uma vez que houve o aumento dos altos cargos dentro da indústria e eles que eram a essência da fábrica, com significativa importância nas funções que exerciam, não tinham a devida valorização. O conhecimento geral da produtividade seria agora direcionado aos escritórios de planejamento, como forma de impedir que o proletariado tivesse domínio sobre o processo de trabalho, além de impor uma forte estrutura hierárquica.

Nesse processo vieram à tona tanto os esforços do capital ao longo da história no sentido de controlar os trabalhos e os mecanismos que ele utilizou para tanto (concentração dos operários na fábrica, divisão entre trabalho manual e intelectual, com a consequente apropriação do saber operário e desqualificação dos trabalhadores), como as diferentes formas de resistência empunhadas pelos produtores. (LEITE, 1994, p.48).

Em consequência deste modelo de trabalho, a sociedade industrial limita as pessoas a agirem apenas com o corpo, não permite a liberdade de expressão da mente. No momento da produção ocorria a utilização da mão e do braço, mas não da cabeça, isto caracterizava o ser humano como uma mera ferramenta operacional, e gerava doenças de cunho psicológico. Com tudo isso, a sociologia do trabalho com forte influência do pensamento marxista, continuou a focalizar seus estudos nas questões do trabalho, dos conflitos, da organização sindical e da política da classe operária, porém, poucas análises foram feitas sobre o trabalho intelectual.

Ainda no período do séc. XX, até o final da dec. 60, a força operária ainda mantinha aguda representação para o funcionamento das fábricas.

Entretanto foi constatada uma rápida modificação das relações de poder entre operários, funcionários administrativos e detentores dos meios de produção.

De Masi (2000) em uma pesquisa feita sobre as condições de trabalho dos italianos, empregados nas indústrias manufatureiras, observou inicialmente que os trabalhadores tinham evidenciada importância da sua atuação, uma vez que quando o proletariado da fábrica parava, toda empresa entrava em crise, porém, se os funcionários do escritório parassem, a produção ia em frente por um bom tempo, como se nada tivesse acontecido. No entanto, em uma pesquisa seguinte no mesmo período, observou-se um rápido processo de mutação nestas relações, uma vez que devido à informatização dos estabelecimentos, se os encarregados de *hardware* e os que trabalhavam com *software* entravam em greve toda a produção parava. Nisto é evidente o processo de desvalorização do homem e supervalorização da máquina, ao se perceber a rápida substituição dos operários pelos equipamentos, aumentando assim, a incidência de sujeitos intelectuais capazes de manusear os equipamentos e o descarte destes operários menos qualificados.

O capitalismo neste contexto da evolução do trabalho marca o momento em que a burguesia se expande e ocorre um crescimento econômico no mundo devido ao aumento da mecanização. Em consequência a oferta de mão de obra cresce, enquanto a oferta de trabalho diminuiu, trazendo uma decadência contínua do salário oferecido. Para Marras (2008) existem possibilidades de valorização através da lei da oferta e procura, desta forma, quando existe muita oferta de mão de obra incide tendência de baixa de salários, aumento na taxa de desemprego, crescimento das atividades informais, queda do consumo, maiores probabilidades de subempregos, diminuição na qualidade de vida, queda nos custos da empresa, e redução das pressões sindicais e trabalhistas.

Em decorrência desse cenário acima abordado, a apropriação da força de trabalho do trabalhador se mantém promovendo relações de desigualdade de vantagens, o desenvolvimento social não acompanha as evoluções econômicas. Para minimizar os efeitos desta desigualdade o estado com o direito civil difunde o direito do trabalho com a preocupação com o bem estar do trabalhador e tentando mediar às relações trabalhistas.

Busca-se compensar a inferioridade econômica do empregado outorgando-lhe superioridade jurídica. Surge o *princípio da proteção*, o Direito do Trabalho e o Estado do bem-estar (*Welfare Estate*). Quebra-se com princípio da igualdade, alicerce do Direito Civil, Fazendo-se surgir uma nova disciplina política, que dele se aparta, qual seja o Direito do Trabalho. O Estado passa a intervir ativamente nas relações de trabalho, editando normas sobre os seus vários aspectos: salário mínimo, jornada de trabalho, higiene e segurança no trabalho, entre outros. (SOUSA, p17, [19--]).

A sociedade contemporânea passa por processo de adaptação das inovações tecnológicas e da globalização, onde as relações de trabalho também acompanham estas modificações. Os profissionais estão cada vez mais pressionados a estarem qualificados e disponíveis para seu trabalho, as empresas requerem trabalhadores multifuncionais, isto é, que tenham capacidade de exercer diversas funções dentro da instituição, para que possam diminuir o quadro de contratados e aumentar os lucros através da sobrecarga destes funcionários.

Trabalho é o somatório de tempo, energia e dedicação pessoal que um homem presta a outro, com vistas a receber em troca uma recompensa financeira ou material, ou um mix de ambos que lhe permite atender suas necessidades pessoais e sociais. O homem deveria encontrar a fonte de satisfação da maioria de suas necessidades e possibilidade de ascender econômica e socialmente por meio do trabalho. (MARRAS, 2008, p. 58).

As relações de trabalho do séc. XXI são possuidoras de conquistas de direitos, porém também de conflitos entre as partes empregadoras, os empregados e os sindicatos. Assim como as empresas estão bastante exigentes, os funcionários “lutam” por melhorias de condições de trabalho, valorização e humanização na execução das funções, uma vez que eles têm um conhecimento um pouco maior sobre seus direitos, em relação ao passado. Assim, há uma aparente evolução nas relações trabalhistas, levando em consideração que não cabem mais condições de trabalho do período da revolução industrial, em que o ser humano era altamente descartável.

O que se pode considerar são as regras da legislação trabalhista que assegura a harmonização de tempo-espço dos trabalhadores atuais, porém os exercícios que sobrecarregam ainda existem, mas se apresentam com novas roupagens e maneiras criativas de atrair, e, motivar o trabalhador a se manterem por mais tempo e produzindo mais em seus locais de trabalho.

### 3.2 O TRABALHO NO BRASIL

A concepção atual de trabalho humano no Brasil é oriunda de um passado de incessantes lutas de trabalhadores na busca dos direitos hoje existentes. Para a compreensão da formação da história do trabalho humano no país é necessário retomar o período da escravidão até o trabalho assalariado, como se configura atualmente.

A legislação trabalhista no Brasil, surgiu sob influência indireta das reformulações das estruturas sociais e políticas até antes dominantes causadas pelas revoluções Industrial e Francesa, além de fortes influências da Primeira Guerra Mundial. Contudo, devido ao fato do Brasil ter sido colônia, participante do grupo de países com industrialização tardia, o desenvolvimento da legislação trabalhista ocorreu de uma maneira bastante singular. Isso ocorreu porque a “revolução” industrial brasileira só veio acontecer a partir de 1930 com o Estado Novo de Getúlio Vargas, enquanto que a revolução industrial europeia ocorreu a partir de meados do século XVIII.

Segundo Magano (1992) existe uma divisão da evolução brasileira do Direito do Trabalho, esta por sua vez é dividida em três fases: o liberalismo durante o regime de monarquia, que teve início com a Independência do Brasil, em 7 de setembro de 1822 e se estendeu até a Abolição da Escravatura, em 13 de maio de 1888; o liberalismo republicano, que foi desde a Proclamação da república, em 15 de novembro de 1889, até a revolução de 1930; e, por fim, a fase intervencionista, desde 1930 até os dias atuais.

A fase do liberalismo situa-se no período do início do século XIX até o início do século atual, isto é, em 1930. Esse período inexistia qualquer intervenção estatal (Estado) nas relações entre empregados e empregadores. É necessário salientar que a economia girava em torno da agricultura e o trabalho desenvolvido nessa época no Brasil, salvo poucas exceções, era realizado pela mão de obra escrava que, por sua vez eram considerados como “coisa”, não eram sujeitos de quaisquer direitos. Um dos motivos digno de reflexão quando se trata do retardamento da industrialização brasileira é o desprezo de que era alvo o trabalho pelos homens livres. De forma a

evidenciar essa postura, deve-se lembrar das palavras de Joaquim Nabuco, em *O abolicionismo*, citado por Sampaio (1974 *apud* MANUS 1993, p. 25):

Trata-se de uma população sem meios, nem recurso algum, ensinada a considerar o trabalho como ocupação servil, sem ter onde vender seus produtos, longe da região do salário - se existe esse El-Dorado em nosso País- e que por isso tem que resignar-se a criar os filhos nas condições de dependência e miséria que se lhe consente vegetar.

O conceito de trabalho, desde os primórdios, esteve associado a ideia de sofrimento, contudo ao mesmo tempo era visto como essencial para o atendimento das necessidades do homem e da sociedade, por isso durante muito tempo, no período da Antiguidade, o modo de produção reinante consistiu na exploração forçada do homem pelo homem, pela escravidão. As guerras, os conflitos em geral deram origem a escravidão. Condição esta imposta pelo “vencedor” que, inicialmente, privava o “vencido” da vida, e passou agora a escravizá-lo, reduzi-lo a condição de “coisa” como forma de se apropriar do seu trabalho. Percebe-se então, que o vencido vivo e escravizado apresenta maior utilidade, e surge assim a mais deplorável condição de exploração do homem pelo homem já verificada na história da humanidade. “O trabalhador era propriedade viva de outro homem, sobre cujos ombros recaíam os encargos de produção de riqueza”. (GOMES; GOTTSCHALK , 2005, p. 110).

A escravidão persiste na história do trabalho do homem no mundo mesmo ao longo das demais fases, embora bem mais restrito, chegando até ao período contemporâneo, inclusive no Brasil. De acordo com a evolução da história e com a “abolição” da escravatura eis que surge um outro modo de produção no país, a servidão.

O servo se comparado ao escravo apresenta um grau de liberdade superior. Reconhece-lhe a titularidade de direitos, o caráter de pessoa, ainda que persista uma série de limitações que o aproxima do regime da escravidão.

No período anterior a década de 30, e especialmente no final do século XIX até os anos 20, as doenças pestilências apresentavam elevada incidência. As condições de vida e trabalho no Brasil, neste período, têm muita

similitude com as ocorrências observadas no período da Revolução Industrial na Inglaterra. As condições de trabalho eram extremamente precárias, com longas jornadas de trabalho e emprego de mulheres e menores. Conseqüentemente, havia uma alta incidência de acidentes do trabalho não indenizados, deixando as vítimas em situação difícil (ROCHA; BUSCHINELLI; RIGOTTO, 1993, p.84).

Um momento importante para a história da busca de melhores condições de trabalho foi a realização do primeiro Congresso Operário Brasileiro (COB) que ocorreu em 1906. Nesse Congresso, as reivindicações que se converteram em resoluções foram: exigência da jornada diária de 8 horas; pagamento de indenização pelos empregadores aos trabalhadores que sofreram acidentes de trabalho; criação de asilos ou meios para beneficiar operários inválidos; necessidade de uma ativa propaganda contra o alcoolismo e a abolição por obra ou de empreitada (ROCHA; BUSCHINELLI; RIGOTTO, 1993, p.90-91).

A partir daí surgiram vários congressos que tinham como foco principal o acidente de trabalho, não como fato a ser indenizado apenas, mas para ser prevenido, além de obrigar o Estado a elaborar uma legislação a respeito.

Desde o início do século XX diversos projetos buscavam instituir uma lei específica para regulamentar a infortunística do trabalho. Esse esforço resultou na aprovação do Decreto Legislativo 3.724, de 15 de janeiro de 1919, considerado a primeira lei acidentária brasileira.

Segundo Hertz Costa, o Decreto Legislativo 3.724/1919:

[...] significou a emancipação da infortunística do cordão umbilical que a mantinha de alguma forma presa ao Direito Comum, reforçando sua autonomia do Direito Trabalhista específico, não obstante as resistências dos saudosistas da monarquia. (COSTA, 2003, p. 44).

Com a queda da escravatura e, em seguida, da monarquia, o trabalho livre ganha relevância no cenário social iniciando, assim, sua efetiva regulação pelo Estado. Isso se deu devido a Revolução de 1930 que levou ao poder Getúlio Vargas, quebrando, portanto a tradição dos governos liberais

havidos até então iniciando assim um novo olhar sobre o trabalho. Nesse novo contexto surgem inúmeras leis editadas que se referem à questão trabalhista, tanto em nível do direito individual do trabalho, quanto em nível do direito coletivo do trabalho. Foi no governo de Vargas que se iniciou o processo de institucionalização dos direitos trabalhistas, individuais e coletivos.

Mesmo no Estado Novo, trabalhar não era um meio de ganhar a vida, mas, sobretudo um meio de servir à pátria. Já na Constituição de 1937 se adotava um critério de que o trabalho era um dever de todos, e que a desocupação era crime contra o próprio Estado. (GOMES, 2005, p.239).

Dentre as leis editadas surge a lei dos sindicatos, importante avanço em termos trabalhistas:

A Lei dos Sindicatos, de 19 de março de 1931, estabelecia a necessidade de reconhecimento dos sindicatos pelo Ministério do Trabalho e previa a organização dos sindicatos, tanto de trabalhadores quanto de empregadores, em federações profissionais, regionais ou nacionais, e em confederações nacionais, o que, na época, tratava-se de um importante avanço dentro de uma seara legislativa quase inexistente em termos trabalhistas (LEVINE, 2001, p. 11).

A atuação sindical é cada vez mais frequente, principalmente em dias atuais, trazendo melhorias nas condições de vida e de salário dos trabalhadores. “Sindicato de empregados é o agrupamento estável de membros de uma profissão, destinado a assegurar a defesa e representação da respectiva profissão para melhorar as condições de trabalho.” (CARRION, 2008, p. 423).

Segundo a Constituição Federal de 1988:

Art. 8º...III- ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;...VI- é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho...Parágrafo único. (CARRION, 2008, p.427 )

Entrou em vigor a Consolidação das leis trabalhistas (CLT) no dia 1º de maio de 1943, através do Decreto nº 5.452, sancionada pelo ex- presidente Getúlio Vargas de forma a unificar toda a legislação trabalhista existente no Brasil, além de submeter às organizações sindicais ao controle estatal

(MANUS, 2002,p. 26). A CLT, por sua vez garante diversos direitos aos trabalhadores, ao que diz respeito a salários, jornada de trabalho, hora extra, regras quanto ao sindicato, e outros, visando o bem estar do trabalhador.

Prezando pelo assunto abordado neste estudo, vale ressaltar o surgimento do sindicato dos trabalhadores da hotelaria em Salvador. A origem desse sindicato partiu da união de um grupo de cozinheiros de restaurantes, bares e hotéis de Salvador, insatisfeito com a exploração patronal, decidiu fundar a Associação dos Cozinheiros da Bahia. Os ideais depositados por aqueles bravos companheiros na iniciativa, assim como as lutas desenvolvidas para a organização da categoria e por melhoria das condições de trabalho e vida, fizeram a semente germinar. Seis anos depois, através do Decreto-Lei nº 1.402, de 5 de julho de 1939, transformou-se no Sindicato dos Empregados em Comércio Hoteleiro e Similares da Cidade do Salvador (BAHIA,2011).

A Convenção Coletiva de trabalho, CCT, é um ato jurídico pactuado entre sindicatos de empregadores e de empregados para o estabelecimento de regras nas relações de trabalho em todo o âmbito das respectivas categorias (econômica e profissional).O objetivo da Convenção é determinar direitos e obrigações para as partes, que devem ser respeitadas durante a sua vigência.

O passo inicial é dado pelo sindicato, envia o rol de reivindicações à outra parte, organização ou empresa, contendo as exigências da categoria, previamente discutida e aprovada em assembleia.

Segundo o presidente do Sindhotéis (Sindicato dos Hoteleiros de Salvador) José Ramos Félix da Silva foram estipuladas e aprovadas algumas cláusulas referentes aos direitos e obrigações dos trabalhadores deste ramo contidas em uma Convenção Coletiva, que teve início no dia 1º de janeiro de 2012 e vai até 31 de dezembro do mesmo ano. A Convenção Coletiva por sua vez, é um conjunto de normas estabelecidas entre sindicatos representantes de empregadores e empregados.

A Convenção Coletiva deixa claro o direito do empregado quando se refere ao pagamento de horas extraordinárias trabalhadas, onde o empregador deve remunerar essas horas com o acréscimo de 100% (cem por cento) sobre o valor do salário/hora normal. Outra cláusula que ficou

convencionado entre os sindicatos acordantes foi em relação ao pagamento de horas extraordinárias quando o excesso de horas trabalhadas em um dia for compensado com a correspondente redução em outro dia, de maneira que não exceda, no período de 90 (noventa dias) a soma das jornadas semanais de 44 (quarenta e quatro) horas de trabalho previstas em lei, nem seja ultrapassado o limite máximo de 10 (dez) horas diárias (BAHIA, 2012).

Como se vê, é através da Convenção Coletiva que o sindicato ressalta o seu papel junto à massa trabalhadora criando mecanismos de “relação” harmoniosa entre as classes (empregado-empregador).

A qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação dos mais diversos agrupamentos humanos, por isso que as organizações, “influenciadas” pela legislação do direito do trabalhador, adotaram formas de prevenção contra acidentes de trabalho visando o “bem-estar” dos trabalhadores. O Direito do Trabalho tem a função de assegurar melhores condições de trabalho aos empregados, através de medidas protetoras, que estão previstas na própria legislação. Um dos pilares do Direito do Trabalho é o princípio da proteção que estabelece a necessidade de cuidado para com o trabalhador, tendo em vista a relação existente entre empregador e empregado.

[...] informa este princípio que o Direito do Trabalho estrutura em seu interior, com suas regras, institutos, princípios e presunções próprias, uma teia de proteção à parte hipossuficiente na relação empregatícia – o obreiro -, visando retificar (ou atenuar), no plano jurídico, o desequilíbrio inerente ao plano fático do contrato de trabalho. (DELGADO, 2008, p. 197-198).

O princípio da proteção tem por objetivo proporcionar amparo ao empregado, em virtude da superioridade econômica do empregador e do risco da dominação abusiva, buscando atingir um melhor equilíbrio no relacionamento jurídico.

O estudo sobre a qualidade de vida no trabalho tem sido estimulado devido à discussões intensas a respeito da qualidade total e das modernas técnicas de administração e modelos de gestão de empresas.

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos, de

enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação e projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (FRANÇA, 1997, p.80).

Quirino e Xavier (1996) explicam que qualidade de vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Essa por, sua vez tem representado na literatura de organizações e de recursos humanos o aspecto globalizante do que antes era abordado por estudos de motivação e de satisfação do trabalho. Nesse entendimento é vencido o paradigma de saúde do trabalhador e, começa uma busca do ser humano dignificado e satisfeito com suas atividades, que tem vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

O despertar dos organismos internacionais para a questão da saúde do trabalhador e a preocupação com a elaboração de uma legislação social aos trabalhadores acabaram por se refletir no Brasil. Isso ocorreu devido a formação de associações operárias desde o início do século XX com a função precípua de promover a defesa dos interesses da classe trabalhadora diante das insustentáveis condições de vida e trabalho que eram sujeitados.

Posteriormente, com o decorrer do tempo, visando “preservar” a vida do trabalhador brasileiro, foi fundada, a Associação Brasileira para a Prevenção de Acidentes e em maio de 1943, por meio do Decreto-Lei 5.452, já citado anteriormente, foi aprovada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (TOLEDO, 2008).

Com uma nova conjuntura de leis instituídas no país que prezam pela qualidade de vida do trabalhador, as empresas e organizações foram obrigadas a manter serviços especializados em segurança e medicina do trabalho.

De acordo com Manus (2002) além de serviços especializados relativos à segurança e medicina do trabalho, é obrigatória a constituição nas empresas da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes-CIPA, formada por representantes eleitos pelos empregados e representantes designados pelo empregador. Os integrantes da CIPA cumprem mandato de um ano, sendo

vedada a dispensa imotivada dos representantes dos empregados, conforme dispõem os artigos 163 a 165 da CLT.

A CIPA tem o objetivo de promover ações de controle e prevenção de acidentes e doenças atribuídas ao trabalho, reconhecendo e avaliando riscos, buscam formas de motivar os funcionários, além de ajudar a desenvolver e a implementar programas de controle médico de saúde ocupacional e de prevenção de riscos.

A Convenção Coletiva atual também traz cláusulas que dão vazão a qualidade de vida do trabalhador, estipulando que o empregador, exclusivamente no caso de acidente de trabalho, deve arcar no período dos 60 (sessenta) primeiros dias após o acidente, com as despesas para aquisição de medicamentos para o empregado acidentado, mediante à apresentação de receituário devidamente visado pelo médico da empresa, da Previdência Social ou do Sindicato de Classe profissional. (BAHIA, 2012).

A realidade do trabalhador no seu espaço de trabalho requer dentre várias reflexões uma citada por De Masi (2000): “O novo desafio que marcará o século XXI é com inventar e difundir uma nova organização, capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo alavancar sobre a força silenciosa do desejo de felicidade”.

De acordo com o quadro atual brasileiro sobre a qualidade de vida nas empresas, o desafio do século XXI é a transformação das organizações em lugares mais aprazíveis e saudáveis, posto que o ambiente de trabalho é onde os trabalhadores passam uma parcela significativa de suas vidas.

### 3.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O ser humano mantém interação com o meio que o cerca e com os outros indivíduos de maneira que o mesmo depende do convívio social para se desenvolver. No âmbito do trabalho não é muito diferente, o mesmo pode ser configurado como a relação do homem com o mundo que o cerca, seja pensando ele como ser individual ou coletivo. Assim esta noção relacional valora o homem de acordo com o que ele retira do meio para sua sobrevivência Silva (2005).

Desta forma sua situação de necessidade não lhe oferece grandes possibilidades de escolha, o indivíduo precisa trabalhar para se manter em um ambiente social estabelecido. Então, diante desta necessidade, o contexto histórico destas relações pode ser classificado em basicamente cinco fases. Segundo Silva (2005, *apud*, RUSSOMANO, 1984, p.105), essas fases resumem sumariamente a trajetória do trabalho ao longo da história, elas são: o regime da escravidão, o regime da servidão, o regime das corporações, o regime das manufaturas e, finalmente o regime do *salariado*.

O regime de escravidão caracteriza-se sendo aquele em que o escravo não é considerado ser humano, mas um animal irracional, mantendo a relação de sujeito-objeto, no qual o senhor se apropria da força dos seus escravos, em troca de recursos naturais para manter a sobrevivência. O servo por sua vez é muito parecido com o escravo, porém obtém uma titulação de homem livre, na qual toma conta da terra do senhor, porém não adquire nada do mesmo, caracterizando-se “escravo da terra”. O regime das corporações é instituído por oficinas que reúnem grupos de profissionais para manter a produção, porém, com imposições hierárquicas bem rígidas.

E por fim o regime de *salariado* é adotado até os dias atuais. Após se instituir a revolução industrial as relações entre a parte gestora e seus empregados são ditadas por um conjunto de regras que inicialmente não privilegia a classe trabalhadora. No decorrer da história, diante dos conflitos entre eles, as relações no ambiente de trabalho passam a ser mais amenas, porém isto não configura uma alteração plena e perfeita, uma vez que os novos métodos adotados impõem, de certo modo, suas regras sobre a classe trabalhadora, mantendo uma situação cíclica em que os detentores do capital continuam controlando seus empregados.

As relações trabalhistas constituem um sistema em que o conjunto de regras para o funcionamento deste sistema será mais influenciado pelos interesses do grupo dominante, “mesmo se as regras, algumas vezes impostas pelos interesses do grupo pretendam, em parte, permitir a busca de maior equalização entre os grupos”. (ARAUJO; GARCIA, 2010, P. 331, grifo do autor).

Contudo, as características desse sistema de regras vão mais além, as relações de trabalho formam-se em planos distintos, o individual e o coletivo. O individual refere-se aos interesses concretos de cada empregado e

empregador (pessoa física ou jurídica) e o coletivo refere-se aos interesses abstratos de grupos homogêneos de empregados e empregadores.

Algo importante a ser lembrado, são os modelos de gestão que contribuíram para as relações de trabalho atuais, eles são alvo de intensas críticas o que lhes confere destaque ao se falar em trabalho. Os modelos organizacionais do Taylorismo e Fordismo do processo de trabalho ficaram registrados pela divisão social do trabalho, através de atividades restritas e repetitivas em uma parte de linha de produção, ou seja, cada trabalhador só terá acesso ao conhecimento específico da sua função, o que deixa-o incapacitado de acompanhar toda linha de produção e até mesmo de apreciar o resultado final dos produtos. Tais modelos são fundamentais para o processo de alienação dos trabalhadores.

Para os trabalhadores, os novos princípios organizacionais foram vividos como mais um processo de degradação de suas condições de trabalho, em unção de seu caráter opressivo, alienante e desqualificador. A monotonia do trabalho repetitivo, simplificado, destituído de conteúdo e por isso mesmo embrutecedor; os danos para a saúde exigida pela cadência da linha de montagem [...]. (LEITE, 1994, p.62).

Isto destaca a falta de interesse de desenvolver o crescimento humano, uma vez que tal modo de organização intensifica e amplia a produção quantitativamente, enquanto as relações impostas sobre os trabalhadores são caracterizadas pela redução do ser humano em mercadoria e desqualificação da mão de obra.

Para a psicologia moderna as relações entre o ser humano e o trabalho comportam diversas facetas:

O trabalho é necessário para assegurar a existência material. Faz com que se ganhe dinheiro, implica esforços, mas também oferece um meio de expansão das próprias forças e capacidades humanas de forma útil, de criatividade, de enriquecimento da existência pessoal, de alargamento dos horizontes. A confiança em si, a estima, o orgulho, o desabrochar pessoal, os objetivos e a satisfação existenciais estão estreitamente ligados ao trabalho. (KRIPPENDORF, 2001, p. 104).

O modo capitalista de produção, de maneira selvagem, transforma a humanidade laboral em uma força de trabalho que gera alta produção em curto espaço de tempo em torno da obtenção do capital. Desde o fortalecimento do capitalismo na revolução industrial, os profissionais são cada vez mais pressionados no seu ambiente de trabalho, a redução de custos representa um

exemplo da pressão do empregador sobre as condições de trabalho dos empregados. Permanentemente, as maneiras de ajustar o trabalhador aos caprichos capitalistas perante o processo de globalização mundial são readaptadas. E assim ocorrem muitas resistências dos grupos de empregados em relação aos seus empregadores.

A necessidade de ajustar o trabalhador ao trabalho em forma capitalista, de superar a resistência natural intensificada pela tecnologia mutável e alternante, relações sociais antagônicas e a sucessões de gerações, não termina com a “organização científica do trabalho”, mas se torna um aspecto permanente da sociedade capitalista. (BRAVERMAN, 1974 p.124).

Com os avanços tecnológicos e científicos aliados a necessidade de alienação dos trabalhadores, certas organizações não valorizam o trabalhador que tenha um alto desenvolvimento intelectual, pela possibilidade desse trabalhador por em risco a ordem estabelecida. É clara a valorização do trabalho braçal, no intuito de aumentar a produtividade, resistir a várias exigências para assim maximizar lucros.

Nota-se nesse cenário que a criatividade e o lazer estão em declínio na vida de alguns trabalhadores devido ao sobrecarga de atividades e responsabilidades atribuídas ao assalariado. Tal situação não dá espaço para o desenvolvimento intelectual em diversos empregos. Os trabalhadores não possuem muito espaço para pensar, desenvolver suas ideias com criatividade e interferir no seu local de trabalho, uma vez que, entre outras causas, estão vivendo uma rotina pesada carregada de estresse.

Nessa perspectiva, a mudança tecnológica deixou de ser vista como simples resultado de um desenvolvimento neutro e inevitável das forças produtivas, para ser considerada também como a expressão do embate cotidiano entre capital e trabalho, pelo controle do processo produtivo. (LEITE, 1994, p.50).

A criatividade por sua vez, é caracterizada por um processo mental e prático da capacidade de sintetizar o inconsciente e o consciente, a emotividade e a racionalidade, onde um grupo ou pessoa pensa em ideias novas e fantasiosas, mas ao mesmo tempo consegue concretizar seus conceitos, De Masi (2000). A variação da qualidade dos resultados da criatividade vai depender da intensidade e da inteligência na qual a pessoa aplica ao criar uma nova ideia. Sendo que, perante as exigências, a evolução tecnológica e a competitividade no mercado de trabalho fazem com que o ser

humano automaticamente busque a inovação, além da sua criatividade, para acompanhar o desenvolvimento.

Porém, ser criativo, refletir sobre a empresa, ser intelectualizado, é entendido como algo negativo para algumas empresas, pois empregados que refletem muito são potenciais contestadores da situação em que eles se encontram.

As máquinas por mais sofisticadas que sejam nunca poderão substituir a inteligência e criatividade humana, sendo necessário o aperfeiçoamento intelectual, pois devido à competitividade, o futuro passa a pertencer às pessoas capazes de usar mais as suas próprias cabeças do que a força braçal.

De acordo com Marras (2008) uma empresa é constituída indispensavelmente por três fatores de recursos, são eles: recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos. Porém, será destacada a importância dos recursos humanos quanto a seu desempenho fundamental em relação aos outros. As empresas do sec. XXI preocupam-se cada vez mais com as relações de trabalho adotadas, destacando os aspectos de capacitação, manutenção, desenvolvimento, satisfação e imagem do profissional. Marras (2008), salienta que o bom desempenho dos mesmos refletirá diretamente no valor de ganho da instituição, apesar de que na maioria das vezes há necessidade de intervenção de sindicatos para a aplicação eficaz destes aspectos que giram em torno das relações humanas de trabalho.

Com a decorrência da rápida difusão das inovações tecnológicas, as relações no ambiente de trabalho passaram a ser cada vez mais competitivas, já que a força braçal deixa de ser o fator mais importante dando lugar à capacidade de criação e inovação no meio de produção.

Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. (CHIAVENATO, 1999, p.30)

Além das requisições de qualificação e de capital intelectual, uma das maneiras adotadas por muitas organizações é dar atenção e acompanhar os seus funcionários observando sempre suas necessidades. O estado em que

se encontra o profissional pode afetar diretamente a qualidade do serviço prestado e a qualidade da produção, desta forma as relações adotadas para estes devem transpor os limites no que e trata os assuntos inerentes á empresa e tratar dos conflitos pessoais dos trabalhadores para que os mesmos estejam mais satisfeitos no ambiente laboral.

[..] Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nesta situação. Muitas organizações oferecem assistência aos funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento negativo. (CHIAVENATO, 1999, p.351).

O bem-estar do funcionário, por sua vez, pode significar um ambiente favorável e rentável para o empregador, já que um funcionário satisfeito pode reder maior produtividade. Além de agradável para o trabalhador, a satisfação do próprio empregado recai sobre os clientes na medida em que eles também se beneficiam de um atendimento recebido com qualidade.

Nesse contexto a hotelaria é um exemplo que permite uma série de reflexões a respeito dos desdobramentos do trabalho, por ser um ambiente possuidor de uma dinâmica relacionada a diversidade de trabalhadores e a multiplicidade de funções . Abre-se espaço para o próximo capítulo que desenvolve uma aproximação com a realidade da hotelaria da cidade de Salvador.

#### **4 AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA HOTELARIA DA CIDADE DE SALVADOR**

As novas formas de organização do trabalho no mundo contemporâneo vêm propiciando à medida que os paradigmas trabalhistas são desvencilhados, novas percepções no âmbito laboral, neste caso na hotelaria. Sabe-se que o hotel é uma empresa que abrange a multiplicidade de produtos e serviços que, por sua vez necessita de um quadro de operários para compor sua estrutura funcional. A preocupação de grandes gestores hoteleiros é fornecer um serviço de qualidade a chamada “excelência em serviço”, porém para que isso venha ocorrer é preciso manter o trabalhador satisfeito com suas atividades.

Na hotelaria hodierna, mais precisamente nas suas áreas operacionais, todas estas condições experimentadas no século passado por aqueles trabalhadores estão sendo ainda vivenciadas pelo trabalhador, apesar do avanço tecnológico dos últimos tempos. (SILVA, 1999, p. 2).

Apesar dos avanços tecnológicos e a evidência das discussões sobre a qualidade de vida do trabalhador, o setor hoteleiro ainda se mantém numa posição de desvantagem quando se trata em avanços nas condições de trabalho, principalmente nas áreas operacionais, que compõe a maioria dos setores do hotel.

Parece haver uma insistência na manutenção de uma tradição que mais atrapalha e dificulta a vida do trabalhador hoteleiro, como também do funcionamento de sua estrutura organizacional, portanto, num último momento, a vida do próprio “empresário hoteleiro” parece não entender do seu próprio negócio e que parece está nele pelas facilidades, condições de investimentos de capital e pelo suporte financeiro que tem. (SILVA, 1999, p. 2).

Os empresários que adentram neste ramo da hotelaria, necessitam ter conhecimento da sua função administrativa e ao mesmo tempo compreender o sistema operacional que gira em torno do funcionamento do hotel, em suas diversas áreas. Desta forma o gestor poderá adotar medidas de relação entre o capital humano que tragam benefícios e satisfação para os seus funcionários, de maneira que os mesmos possam desempenhar seus ofícios com qualidade.

Este estudo está direcionado ao departamento de hospedagem que envolve os setores de recepção, reservas, governança, telefonia e em alguns casos também o setor de lazer, da hotelaria de grande porte da cidade Salvador. A relação de trabalho atribuída a estes setores detém significativa importância para o bom funcionamento do hotel, pois são áreas que normalmente devem ter funcionários prontamente disponíveis para atender o hóspede. Portanto, o trabalhador do departamento de hospedagem, necessita estar bem satisfeito e motivado para prestar um serviço de qualidade.

Porém, apesar da grande importância atribuída a este departamento, ainda existem condições de trabalho um tanto quanto antiquadas nestes setores. Os trabalhadores da recepção, por exemplo, trabalham sempre em pé, necessitam estar sempre disponíveis ao hóspede dispondo de benefícios limitados que favoreçam o desenvolvimento de seu serviço.

Seria de se perguntar sobre a existência de escrivaninhas e de cadeiras, claro que existem, só que a orientação da administração da empresa exige que sempre que hajam hóspedes no “hall” da recepção, o trabalhador deve manter-se em pé, perfilado com postura de servilidade, como nos antigos e já ultrapassados regimes escravistas. (SILVA, 1999, p. 3).

Para buscar conciliar a relação entre patronato e funcionários, o sindicato dos hoteleiros de Salvador elabora anualmente uma convenção coletiva que apresenta obrigações e direitos, adquiridos para os trabalhadores. Determinando de acordo com a CLT o limite de horas trabalhadas na semana, o piso salarial conforme o nível do hotel, compensações de horas extras, férias entre outros benefícios.

Este ano foram determinados pela convenção coletiva (2012) três classificações de pisos salariais denominados “A”, “B”, “C”, representados respectivamente pelos valores, R\$ 670,00 (seiscentos e setenta reais), destinados para trabalhadores dos meios de hospedagem classificados com 5 estrelas ou luxo superior; R\$ 640,00 (seiscentos e quarenta reais) para os trabalhadores dos meios de hospedagem classificados 4 e 5 estrelas ou luxo e standard superior; R\$ 625,00 (seiscentos e vinte e cinco reais) para os trabalhadores de hotéis e pousadas com até 20 empregados, e demais segmentos de bares e restaurantes.

#### 4.1 A HOTELARIA DE SALVADOR

Segundo Miranda (2008) ao analisar a história da hotelaria brasileira, é possível verificar que sempre está atrelada ao empreendimento familiar, ou seja, esta se torna uma segunda opção de acréscimo financeiro para o proprietário do meio de hospedagem. No entanto, somente a partir da segunda metade do século XX que realmente se percebe maior interesse no setor hoteleiro e na sua profissionalização.

Ainda no séc. XX a hotelaria é tratada como negócio financeiro, e o Rio de Janeiro (ainda considerada capital federal), se destaca em sua demanda, caracterizando-se como principal destino turístico.

A atividade turística se consolidou no século XX, experimentando expressivo desenvolvimento a partir de 1950 (pós-guerra). No Brasil, que não ficou alheio a essas mudanças, o turismo passou a ser organizado como um negócio nas primeiras décadas do século passado, tendo como principal destino a cidade do Rio de Janeiro, então capital Federal. Nesse período, surgiram guias, hotéis de luxo, agências de viagens e órgãos oficiais voltados para atrair visitantes e desenvolver o setor. Um marco do turismo brasileiro foi o ano de 1923, quando ocorreu a inauguração do *Hotel Copacabana Palace* e a criação da *Sociedade Brasileira de Turismo* (depois, Touring Club do Brasil).

Na Bahia, especificamente na cidade de Salvador, o desenvolvimento hoteleiro acompanhou o crescimento vivido, criando diversos meios de hospedagens, para atender um fluxo em processo de progresso de visitantes. O desenvolvimento hoteleiro na Bahia por sua vez, foi impulsionado pelo desenvolvimento econômico de Salvador e sua região metropolitana, através da industrialização e a entrada de empresas multinacionais.

Os incentivos e isenções fiscais e o surgimento de diversas linhas de crédito como o FUNGETUR (Fundo Geral do Turismo)[...]ofereceu condições, conforme Conceição Serravalle, que atraiu grupos multinacionais que aqui estabelecem suas operações, bem como estimulam grupos nacionais a entrarem no ramo da hotelaria.(FREITAS; QUEIROGA; FIUZA, 1996, p.3).

Além disso, outro fator foi identificado como influenciador do desenvolvimento na área do turismo e também na ampliação da hotelaria

Brasileira, afirmado por Dias; Pimenta (2005), que dizem que o aumento do nível de exigência do consumidor ocorreu devido ao processo de evolução do mercado, dispondo de maior acesso à informação, a facilidade de deslocamento e realização de viagens, além de ter disponíveis recursos que os permita pesquisar e comparar o produto desejado. O crescimento econômico e a transformação do padrão de turistas, que se tornam mais exigentes, modificam a configuração do cenário dos meios de hospedagem quanto à oferta dos seus serviços oferecidos.

No período entre 1971 e 1975, o turismo na Bahia passa por uma fase de acentuado crescimento, acompanhando um novo ciclo de industrialização com o início de operação do Pólo Petroquímico de Camaçari e implantação do Centro Industrial de Aratu. (FREITAS; QUEIROGA; FIUZA, 1996). O FUNGETUR por sua vez, se apresenta neste cenário como provedor de créditos financeiros e incentivador do desenvolvimento turístico na região, que proporciona a criação de equipamentos turísticos, inclusive os meios de hospedagem. Além disto, com o advento do Pólo petroquímico e o Centro Industrial de Aratu (CIA), surgiu a demanda de funcionários destas indústrias que vinham de suas sedes e necessitavam de um lugar para se hospedar.

Muito embora não se possa dizer que a hotelaria que se instalava tinha como objetivo fundamental atender a esta demanda requisitada pela implantação e desenvolvimento do Pólo e do CIA, não resta dúvida que foi justamente essa demanda instantânea que atraiu o imediato interesse empresarial. (FREITAS; QUEIROGA; FIUZA, 1996, p.5).

Tais fatos tornaram o ambiente propício a novos investimentos, atraindo empresários nacionais e internacionais não somente na área industrial, mas no setor turístico e em toda área que envolve a criação de infraestrutura, acesso e manutenção necessária para atender este novo público, assim “ocorre que a oferta de leitos, nesse período, passou de 2000 para 6000”. (FREITAS; QUEIROGA; FIUZA, 1996, p.5). Os efeitos dos investimentos dos meios de hospedagens neste período tiveram grande representatividade ao que se refere em melhorar a hospitalidade e beneficiar a localidade, através da criação de diversos serviços básicos.

Os efeitos transformadores do processo industrial, entretanto, seriam muito mais amplos que as transformações da própria indústria. A industrialização exigiu o desenvolvimento de todo um setor de serviços com magnitudes e complexidades semelhantes à dos estados mais avançados. Referimo-nos aqui a uma série de serviços

empresariais voltados para: segurança transporte de pessoal, limpeza, alimentação etc. [...] São todos ramos de serviços implantados e/ou ampliados a partir da industrialização. Neste sentido o setor turístico foi também desenvolvido através da infra-estrutura hoteleira de Salvador que teve como grande estabilizador a demanda gerada pelos executivos das empresas industriais implantados aqui, porém sediadas no eixo Rio-São Paulo. (SUAREZ, 1990, pág. 04)

As implantações de hotéis tanto no Brasil quanto em Salvador basicamente ocorreram devido à necessidade de atender a um público comercial. Atualmente o cenário hoteleiro em Salvador apresenta diversas formas de meios de hospedagem que atendem a interesses distintos em suas diversas classificações.

A cidade de Salvador revela vantagens quando se trata no acolhimento de turistas, por ser conhecida no Brasil e até mesmo em outros países como a capital da “alegria” e da “festa”, caracterizada pela hospitalidade do seu povo e dos seus hotéis. A sua cultura (tangível e intangível), paisagem arquitetônica e natural, e as tradições tornam a cidade um destino turístico desejado.

A disposição de meios de hospedagem na cidade é de suma importância para receber o público que chega a Salvador. É necessário salientar que ela atualmente se encontra com um quadro favorável ao que se refere à diversidade de categorias hoteleiras dispostas por toda a cidade, principalmente próximas às localidades turísticas, históricas e regiões litorâneas. Desta forma o meio de hospedagem se torna a segunda residência do turista durante o período que permanecer na cidade, além de desfrutar dos serviços variados oferecidos pelo hotel e os do seu entorno, como por exemplo, os equipamentos e atrativos turísticos.

De acordo com a Setur (2012?) o estado da Bahia disponibiliza 3.512 meios de hospedagem espalhados em todo estado, sendo 74.244 unidades habitacionais. Nesse contexto, a cidade de Salvador possui 406 destes meios de hospedagem, compreendendo 15.188 unidades habitacionais e 34.728 leitos disponíveis de forma a atender a demanda de turistas e visitantes.

## 4.2 PESQUISAS DE CAMPO

Para a concretização da pesquisa de campo foi necessário uma imersão teórica a respeito: da hotelaria e suas particularidades, da qualidade e seus conceitos mais conhecidos, do trabalho e suas diversas relações, da realidade do trabalho no Brasil e da hotelaria mais especificamente na cidade de Salvador. Livros, sites, documentos e publicações deram suporte para o alcance dos objetivos da pesquisa que em conjunto visam analisar a influência das condições de trabalho na qualidade do serviço prestado no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador.

A pesquisa de campo fundamentou-se a partir da realização da pesquisa teórica que forneceu base para: a compreensão e descrição da hotelaria de maneira geral; o entendimento da estrutura e funcionamento do setor de hospedagem de um hotel; o significado da qualidade na hotelaria imersa em um contexto globalizado e capitalista; a reflexão sobre a evolução das relações de trabalho humano e sua mutação ao longo da história, no mundo e no Brasil; e por fim, o entendimento parcial da hotelaria da cidade de Salvador e suas implicações no campo das condições de trabalho e da qualidade do serviço.

A intenção da pesquisa de campo foi de buscar numa realidade particular a análise de um quadro geral de acontecimentos. Foi feito um levantamento dos hotéis de grande porte em Salvador, levando em consideração o número de unidades habitacionais e decidiu-se escolher a realidade de um desses hotéis para análise. O critério de escolha inicialmente seria, optar pelo hotel que possuísse a maior quantidade de unidades habitacionais, porém, a recusa e impossibilidade de realizar a pesquisa em alguns estabelecimentos, fez com que a escolha fosse feita por aquele que se mostrou mais disponível em contribuir com o trabalho. Por questões de comprometimento com a preservação da identidade da instituição que se disponibilizou a ajudar, a empresa será tratada como Hotel A.

Foi elaborada uma entrevista composta por quinze questões e aplicada aos supervisores responsáveis pelos departamentos que compõem o setor de hospedagem. Essa entrevista é formada por perguntas abertas de caráter subjetivo que visam criar uma análise do ponto de vista dos gestores a respeito da qualidade do serviço e das condições de trabalho na empresa. Também foi elaborado um questionário composto por dezessete questões objetivas para ser aplicado nos funcionários que compõem o setor de hospedagem do hotel. Tal estrutura permitiu discorrer a partir das informações e dados coletado, a respeito das condições de trabalho e sua influência na qualidade do serviço.

O procedimento de aplicação ocorreu da seguinte maneira: foi apresentada ao hotel uma carta com a solicitação de autorização da entrevista (ANEXO A) e foi feito o contato com a Chefe de Recepção/Telefonia/Portaria Social sobre qual método seria mais conveniente para a aplicação da entrevista provocando o mínimo possível de alteração na rotina dos departamentos. Ela sugeriu que as entrevistas e questionários fossem entregues aos responsáveis pelos demais setores (Governança e Reservas). Porém, ficou acordado que a integrante do trio produtor desse trabalho de pesquisa Priscila Santos Portela, distribísse os questionários nos setores e pedisse que depois de respondidos fossem depositados em uma pasta na recepção.

A aplicação da pesquisa durou quatro dias, teve início em 04/12/2012 e terminou definitivamente em 07/12/2012. Foram coletados trinta questionários e três entrevistas. Depois de coletados os questionários os dados foram tabulados para que as análises pudessem ser realizadas. A interpretação dos dados foi influenciada pela pesquisa teórica que serviu como base para confrontar informações e comparar o que foi coletado no campo e o que já existe documentado a respeito do assunto. A amostra foi determinada pela quantidade possível de entrevistas feitas dentro do Hotel A, sendo que o número exato de funcionários do setor de hospedagem somam-se 50 pessoas. Porém uma quantidade majoritária de funcionários foi atingida o que significa que a pesquisa de campo segue os objetivos definidos previamente.

### 4.2.1 Análise de dados

A análise de resultados desta pesquisa foi dividida em duas partes, inicialmente foram levadas em consideração as respostas das entrevistas com os responsáveis pelos supervisores dos departamentos que formam a área de hospedagem do Hotel A. Após os comentários a respeito das entrevistas iniciou-se a tabulação e análise de dados dos questionários aplicados aos funcionários do setor de hospedagem do hotel.

O contato com os responsáveis pelos setores do Hotel A mostrou uma realidade bastante diversificada quanto ao papel que eles desempenham dentro da empresa. As principais variações parecem estar relacionadas ao tipo de função exercida por cada um deles. Enquanto o setor de Recepção desempenha atividades diversificadas, diretamente ligadas à prestação do serviço ao hóspede, e condensa três departamentos em uma gestão, a responsável pelo setor fez questão de enfatizar suas opiniões e desenvolver mais suas respostas; já a coordenadora do setor de Reservas deu respostas curtas e com pouca riqueza de detalhes; o responsável pela governança também não foi detalhista em suas opiniões. Se por um lado a limitação nos discursos dificulta uma compreensão mais exata a respeito de suas realidades, por outro a diferença no tamanho das respostas e até mesmo a profundidade das conversas, permitem chegar a conclusões importantes para o trabalho.

A Chefe de Recepção/Telefonia/Portaria Social do Hotel A, trabalha na empresa há cinco anos e seis meses, possui trinta anos de idade, e declarou ter um nível de escolaridade superior completo.

A entrevista com ela foi a mais completa, por ela ter se mostrado muito aberta e disponível para fornecer informações. Quando questionada sobre o procedimento utilizado pelo Hotel A (no departamento de recepção) para suprir sua necessidade de mão de obra quando um funcionário não comparece ao trabalho ela respondeu o seguinte:

Normalmente, quando não há a possibilidade de um funcionário dobrar, a depender do movimento, se o hotel estiver cheio, é feita a contratação de um funcionário extra. Mas, o que acontece normalmente é que o funcionário dobra no dia, e folga no dia seguinte para compensar aquela dobra.

Essa é uma situação recorrente na hotelaria, como foi dito ao longo do trabalho, a necessidade que as empresas têm de maximizar seus lucros provoca a diminuição cada vez mais acentuada do número de funcionários o que faz com que os trabalhadores supram as carências que venham a existir. De acordo com a Convenção Coletiva de 2012 do Sindhotéis de Salvador, na clausula 8ª, um funcionário deve ultrapassar apenas duas horas do seu horário de trabalho. Porém a cultura existente na hotelaria, de maneira geral, isso não se restringe apenas a hotelaria de Salvador, desencadeia o acontecimento de diversas situações que não deveriam ocorrer. Na recepção cujas atividades são desenvolvidas com certo imediatismo, os funcionários acabam passando por um processo de exaustão física e mental, muito embora, nem se deem conta do seu estado. A qualidade se estabelece, em diversas situações pela importância que lhe é atribuída dentro de uma empresa. Isso permite dizer que funcionários que trabalham além do determinado tem uma propensão, por questões óbvias de exaustão laboral, a cometerem mais erros, o que afeta a prestação do serviço.

A respeito da existência de multifuncionalidade nos funcionários dentro do setor de hospedagem ela respondeu que acontece de maneira recorrente.

Acontece sim, tanto na recepção, quanto na portaria social. A recepção exerce a função dos trabalhadores de banquetes (metria), eventos, financeiro, setor de reservas, telefonia e os mensageiros também um pouco da função do departamento técnico (que é quem recebe o material de eventos e leva para o centro de convenções). Quando o participante do evento tá hospedado, às vezes ele deixa o material aqui e depois pede pra levar lá no centro de convenções, e muita das vezes ele pede que os mensageiros façam esse serviço pra eles, para ajuda-los.

Essa resposta corresponde à busca que os hotéis fazem por funcionários dispostas a desempenharem diversas atividades. Esse tipo de comportamento, entre outros fatores, é influenciado pelo discurso que as organizações veiculam na mídia que expressam interesse e valorização de indivíduos qualificados que saibam desempenhar diversos papeis dentro da empresa. Isso certamente pode ser entendido como uma estratégia empresarial para que o maior número de tarefas seja realizado pelo menor número de pessoas. Nesse sentido, o alcance da qualidade na empresa pode

ser dificultado, já que a concentração de atividades imprime a necessidade de se dedicar com menos rigor ao desempenho de certas obrigações.

A respeito da qualidade das instalações para a realização dos trabalhos dentro do hotel, ela informou que o Hotel A atende a suas necessidades, e não enxerga como uma característica que influencia negativamente dentro da empresa para a prestação dos serviços. “As instalações são boas sim, não tenho do que me queixar das instalações não, tanto aqui quanto na central, e na portaria social as instalações são boas.” As instalações correspondem a um ponto importante na prestação do serviço hoteleiro, um espaço bem estruturado facilita o trabalho, e permite que os funcionários desenvolvam suas tarefas com mais agilidade, conforto e bem-estar. Essa pode ser considerada uma característica muito importante para que os trabalhadores do Hotel A se sintam pertencentes a um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas atividades.

Quando questionada sobre sua avaliação a respeito da carga horária de trabalho dos seus funcionários a Chefe de Recepção deu a seguinte resposta:

A gente trabalha numa escala de seis dias de trabalho por um de folga. Numa carga horária de sete horas e vinte por dia, com uma hora de intervalo. Eu avalio que é uma carga horária justa, não é tão sobrecarregado assim. Da pra terminar o trabalho todo sem nenhum problema, concluir o trabalho em dia.

O Hotel A cumpre o que determinado por lei em termos de escala de trabalho e carga horária diária de trabalho. Entretanto algumas reflexões precisam ser salientadas. Apesar de considerar uma carga horária de trabalho justa, ela ressalta que não é uma carga “tão” sobrecarregada, e conclui que dá para terminar “o trabalho” em dia. Essa afirmação pode ser percebida como uma resposta que privilegia os interesses do empregador em detrimento do esforço do trabalhador, afinal, se a carga horária é justa para o cumprimento das atividades, e supre as necessidades demandadas pela quantidade de trabalho, não significa que ela atenda em sua totalidade às aspirações dos empregados. A resposta dada pela Chefe de Recepção aponta para uma direção comumente seguida pelos hotéis, a carga horária e os dias de trabalho devem atender às expectativas dos detentores do poder nessas empresas,

cumprindo com a suas obrigações elementares que são as de render mais produzindo o menor custo.

A questão subsequente da entrevista se debruçava sobre a avaliação da qualidade dos materiais disponibilizados para o trabalho dos seus funcionários. E a ela respondeu o seguinte:

Toda empresa privada ela visa o lucro, então quanto menor for sua despesa melhor. Então claro que alguns materiais eles vão procurar comprar dos mais baratos para poder não sobrecarregar na despesa do hotel. Então, alguns materiais eu acho que poderiam melhorar um pouco, mas a maioria em si, é de boa qualidade, da pra concluir o serviço sem nenhuma dificuldade, sem problemas.

O reconhecimento da busca incessante por lucros cada vez maiores reitera algumas afirmações desenvolvidas ao longo da pesquisa, e de reconhecimento dos estudos sobre as empresas inseridas no contexto do capitalismo. A necessidade de melhorar alguns materiais para o desenvolvimento de algumas atividades na recepção permite afirmar que mais uma vez a qualidade na prestação do serviço pode ser afetada pela deficiência de alguns materiais indispensáveis a prestação do serviço. Em contrapartida a necessidade de melhora de alguns materiais a responsável pelos setores de Recepção/Telefonia/Portaria Social completa que não acredita que como a maioria é de boa qualidade, isso não interfere e nem tão pouco promove dificuldades para a realização das tarefas.

A relação entre funcionário e chefia foi desenvolvida para estabelecer uma compreensão sobre uma questão que certamente influencia na condição de trabalho do empregado, e gera impacto sobre o serviço prestado cotidianamente, o relacionamento. Sobre a relação existente entre a Chefe de Recepção e seus funcionários, ela respondeu o seguinte:

Eu tenho uma boa relação. Eu acredito que eu tenho um bom relacionamento, fora que tem aqueles momentos que a gente precisa chamar atenção, ser um pouco mais dura. Mas no geral, fora esses momentos de tensão do trabalho, que tem que ter a hora da reclamação, é tranquilo o relacionamento.

As relações entre os indivíduos no trabalho configuram uma condição dentro do trabalho favorável ou desfavorável a realização do mesmo. Essa resposta pode ser interpretada como algo positivo da rotina do Hotel A. Uma boa relação entre os funcionários e chefes facilita a prestação do serviço,

contribui com a harmonia no ambiente de trabalho e é um estado adequado para o alcance da qualidade em seu caráter subjetivo e intangível.

Os benefícios oferecidos aos funcionários fornecem direta e indiretamente condições adequadas para a realização das atividades. A satisfação dos trabalhadores varia de acordo com a motivação que eles recebem para realizar suas tarefas, e isso impacta na vontade que eles têm de prestar um bom serviço, de atender os desejos e necessidades dos clientes. Sobre quais são os benefícios oferecidos pelo Hotel A e qual a avaliação sobre eles, a Chefe de Recepção respondeu:

Os funcionários que tem o nome citado mais vezes no opinário em elogio, eles deram uma premiação, foi uma boa sacada sim pra motivar o pessoal a trabalhar e a atender melhor. Além de ganhar o prêmio o nome é citado no encontro mensal, que é o encontro que acontece com todos os funcionários, onde é dado o relatório da empresa para os funcionários, e aí entram todos que foram citados, não só os mais citados. Todos os que tiveram o nome citados durante o mês têm seu nome exposto no telão nessa reunião com todos os funcionários da casa. Eu acredito que no momento eles só estejam fazendo isso, não tem outra política de motivação para funcionário não, acho que é só essa no momento.

Essa estratégia de motivação e premiação oferecida pelo Hotel A provoca um resultado benéfico à qualidade no serviço oferecido. Aliado a satisfação do cliente que tende a receber serviços mais bem prestados, a empresa ainda ganha funcionários mais engajados e realizados por terem seus trabalhos reconhecidos, avaliados e recompensados. Isso mostra que quanto maior for o incentivo dado pelo hotel para o funcionário trabalhar melhor, cresce gradativamente a chance de obter trabalhadores e clientes contentes. A existência de poucos instrumentos com tais características no Hotel A certamente diminui a probabilidade dele alcançar níveis mais elevados de qualidade. Entretanto, as políticas já existentes são válidas e não são compartilhadas por muitos empreendimentos que deveriam seguir esse exemplo para melhor alcançar a qualidade nos equipamentos, não só hoteleiros como também turísticos de maneira geral.

Em relação à qualidade dos serviços oferecidos pelo Hotel A, a resposta obtida foi importante para entender qual a visão da Chefe de Recepção sobre o serviços prestados pela própria empresa e pelos funcionários.

Eu acredito que a gente consegue sim suprir as necessidades dos clientes. E claro que a gente teve um curso agora sobre excelência no atendimento ao cliente. A gente tenta melhorar sempre um pouco mais, às vezes claro que acontecem falhas por que todo mundo é ser humano, então uma vez ou outra acontece um erro ou um problema, mas quando percebe esse problema a gente tenta corrigir, a gente pontua logo e tenta solucionar e vê onde está o erro para não se repetir. Mas eu acredito que sim, no hotel em geral tanto no setor de hospedagem quanto no setor de alimentos e bebidas a gente presta um bom serviço aos hóspedes.

Em linhas gerais a avaliação de que a equipe consegue satisfazer as necessidades dos clientes é fundamental para compreender o processo em que os trabalhadores estão inseridos. Segundo Palandini (2000), existem considerações de diversos autores que dizem que o esforço para agregar qualidade ao processo de produção do serviço gera o aumento da qualidade. A percepção de que setores, além do setor de hospedagem, desenvolvem um bom serviço é uma avaliação pertinente sobre a integração necessária para que o hotel tenha qualidade em todas as esferas da prestação do serviço.

Dentre os diversos fatores que envolvem a qualidade na prestação do serviço, o estado de espírito do funcionário, de alguma maneira, influencia no contato imediato com o hóspede, o que impacta na qualidade. No setor hoteleiro, a carga horária de trabalho e o volume de atividades interferem na qualidade de vida do trabalhador, e conseqüentemente no seu rendimento no trabalho. Sobre o estado de humor dos seus funcionários no final do expediente de trabalho, a Chefe de Recepção respondeu o seguinte:

Normalmente, eu vejo assim com bom humor, claro que se há muita movimentação do hotel, como é o caso dos dias mais puxados, eles ficam mais cansados, não que eles vão embora irritados. Mas você vê que pela aparência eles estão cansados, então não conversam muito, vão logo embora, não querem papo. Mas normalmente eles saem daqui fazendo piada.

No mesmo contexto do estado de humor dos funcionários, foi perguntado se a Chefe da Recepção acreditava na interferência do estado de humor dos funcionários na qualidade do trabalho que eles realizam. Ela respondeu:

Com toda certeza, sem dúvida. Quando ele chega de bom humor o atendimento dele sempre é melhor. Eu sei que a gente tem que separar os nossos problemas pessoais do trabalho, mas nem sempre todo mundo consegue fazer isso. Então acaba um pouco interferindo sim, se você não trata mal, pelo menos você deixa transparecer que você não está muito bem.

Tal resposta mostra que funcionários insatisfeitos com a empresa em que trabalham, ou com problemas que afligem suas vidas particulares, acabam transmitindo seus sentimentos e anseios para a prestação do serviço e influenciando na qualidade. Contudo, o Hotel A aparentemente não possui muitos problemas relacionados ao humor dos funcionários na prestação de um serviço de qualidade.

A mesma entrevista, contendo as mesmas perguntas, foi aplicada para os responsáveis pelos setores de reservas e governança.

A Coordenadora de Reservas trabalha na empresa há oito anos, possui 31 anos de idade, e declarou ter o nível de escolaridade superior completo.

Ela foi extremamente direta e objetiva na resposta fornecidas, diferentemente da Chefe de Recepção/Telefonia/Portaria Social. Quando questionada sobre qual o procedimento utilizado pelo hotel para suprir suas necessidades de mão de obra, quando um funcionário não comparece ao trabalho ela declarou: “Trabalhamos com uma equipe reduzida, porém multifuncional, o que não impossibilita o bom funcionamento do setor na ausência de um colaborador.”. Tal afirmação já forneceu uma resposta para outra questão que se relaciona a existência de colaboradores multifuncionais dentro da empresa.

Essa é uma realidade, como já foi dito anteriormente, comum no ambiente hoteleiro em geral, e no Hotel A também acontece e é vista pelos gestores como algo positivo. Diretamente sobre a como ela observa a existência de trabalhadores multifuncionais dentro da empresa, ela respondeu: “De forma boa e produtiva.”.

Sobre a qualidade das instalações para a realização dos trabalhos dentro do hotel, foi dada a seguinte resposta: “Para a realização da jornada de trabalho, boa e satisfatória.”.

Da mesma forma que a Chefe de Recepção, a Coordenadora de reservas vê a carga horária de trabalho dos seus funcionários como “compatível com as demais organizações”.

De maneira diferente do que foi dito anteriormente, a Coordenadora de reservas considera os materiais disponibilizados para ao desenvolvimento do trabalho dos seus funcionários como muito satisfatória. Ela respondeu: “São

excelentes.” E também considera a relação com seus funcionários como excelente. “Excelente. Trabalhamos em harmonia.”

Ela citou alguns informações sobre os benefícios oferecidos pelo hotel, mas não quis aprofundar nos detalhes da questão. Quando questionada quais são e como ela avaliava, ela respondeu: “Plano de saúde e odontológico, encontro mensal (encontro com funcionários).”.

Sobre a qualidade dos serviços oferecidos pelo Hotel A ela fez a seguinte avaliação: “Bons. Dentro do padrão em que o mesmo se encontra.”. E a respeito da qualidade dos serviços desenvolvidos pelos seus funcionários ela respondeu: “Bons. Aprendem a desenvolver de forma compatível com as suas atividades.”.

As respostas dadas por ela, pela simplicidade e objetividade, expressam pouco interesse nos assuntos abordados, o que dificulta a realização de uma análise mais aprofundada das frases. Dito isso, sobre como ela avalia o estado de humor dos seus funcionários no fim do expediente de trabalho ela respondeu: “Bom. Pois trabalhamos de forma harmoniosa.”. e se o estado de humor dos funcionários interfere na qualidade do trabalho que eles realizam ela deu a seguinte resposta: “Sim. Interfere.”.

Da mesma forma que a Coordenadora de Reservas, o Supervisor de Andares, responsável momentâneo pelo setor da governança deu resposta curtas e não utilizou muitas palavras. Ele possui 45 anos de idade, trabalha no hotel há 16 anos, e declara ter o nível médio de escolaridade. Sobre o procedimento utilizado pelo hotel, para suprir suas necessidades de mão de obra quando um funcionário não comparece ao trabalho, ele respondeu: “É colocado um funcionário extra, ou tirado de uma área para preencher aquela vaga.”. O que condiz, de alguma maneira, com a declaração dada pela Chefe de Recepção/Telefonia/Portaria Social.

Quando questionado como ele observa a existência de trabalhadores multifuncionais dentro da empresa, ele respondeu: “São aqueles que tomam a iniciativa.”.

Sobre a avaliação da qualidade das instalações para a realização dos trabalhos ele respondeu: “Ótima, pois tem espaços físicos extensos.”. A avaliação da carga horária de trabalho dos funcionários, bem como a qualidade

dos materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho dos seus funcionários, foi a seguinte: “Ótima”.

Sobre a avaliação da relação com os seus funcionários, ele respondeu: “Ótima, pois tento manter um bom relacionamento através da comunicação.”. A respeito de quais são e como ele avalia os benefícios oferecidos pelo hotel, ele respondeu: “Cursos, quando é oferecido pelo hotel, pois você só tem a ganhar.”.

Já a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel e a qualidade dos serviços desenvolvidos pelos funcionários ele também considera: “Ótima”. O estado de humor dos funcionários no fim do expediente é avaliado por ele como: “No geral é bom.”.

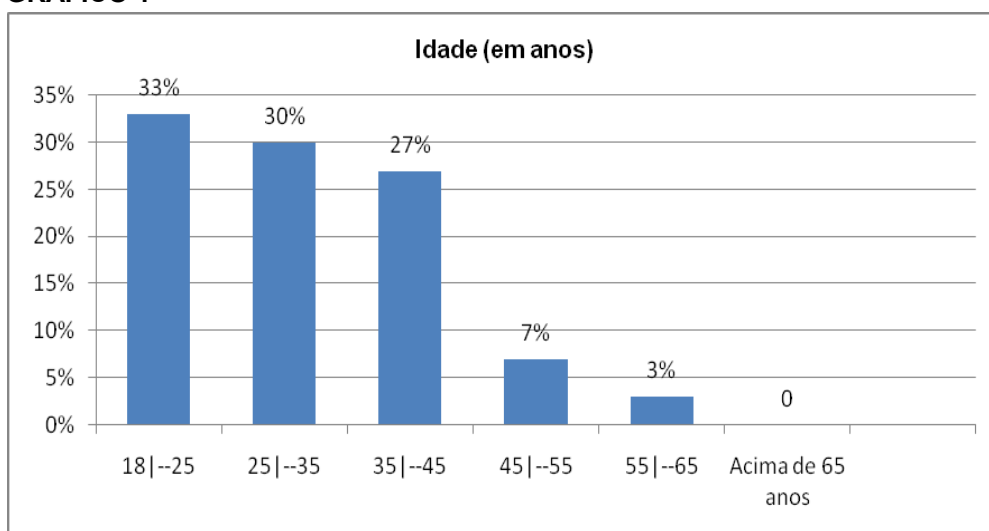
A última questão, que é direcionada para a influência do estado de humor dos funcionários na qualidade do serviço, ele reitera que acredita que o humor influencia no serviço prestado pelos funcionários: “Sim, pois para seu trabalho sair perfeito, depende do estado de espírito.”.

As entrevistas foram importantes na medida em que permitem estabelecer uma comparação entre a opinião dos gestores e dos funcionários do setor de hospedagem do Hotel A.

#### 4.2.2 Perfil da mão-de-obra e resultados

A amostra foi de 30 questionários aplicados aos funcionários do setor de hospedagem Hotel A. A maior parte dos entrevistados do Hotel A tem entre 18 e 35 anos de idade (ver gráfico 1). A grande maioria dos trabalhadores é representada por jovens.

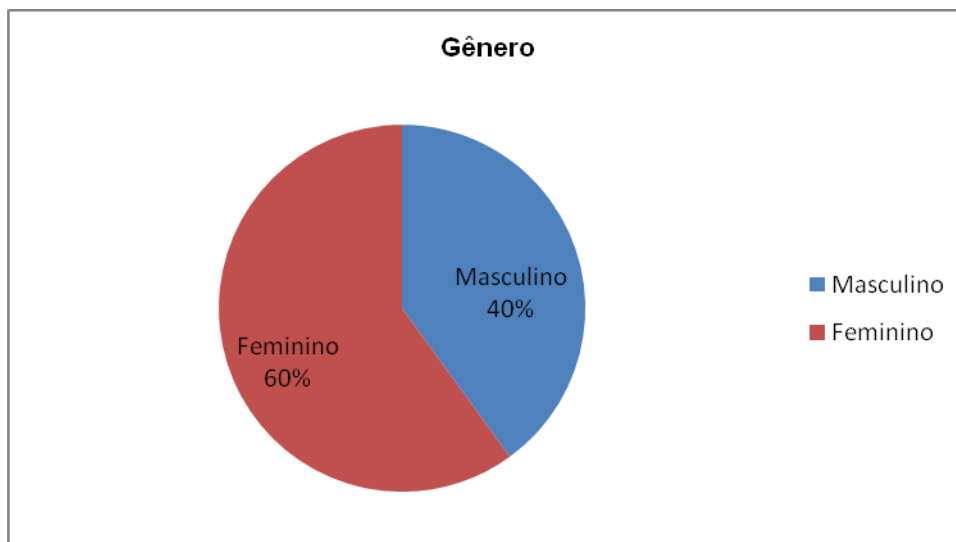
**GRÁFICO 1**



Fonte: Gráfico 1: Idade (anos). Desenvolvido pelos autores.

Nessa faixa etária, predomina a figura feminina, embora a pesquisa tenha identificado, em sua amostra, presenças um pouco equivalente de homens e mulheres, com percentuais de 60% e 40 %, respectivamente (ver gráfico 2).

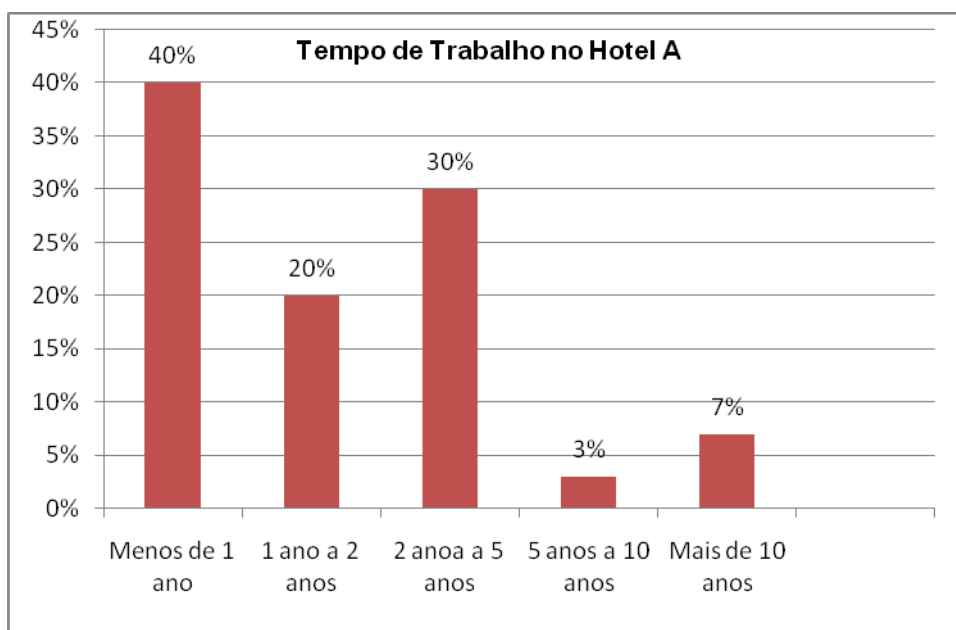
**GRÁFICO 2**



Fonte: Gráfico 2: Gênero. Desenvolvido pelos autores.

Essa condição de juventude tem reflexo sobre o tempo de trabalho da mão de obra hoteleira. Uma porcentagem representativa (30%) desses funcionários está, no máximo, há cinco anos trabalhando no Hotel A (ver Gráfico 3). A grande maioria (40%) é recém-chegada na empresa, possui menos de um ano, e outra parte representativa (20%), não ultrapassa 2 anos na atividade.

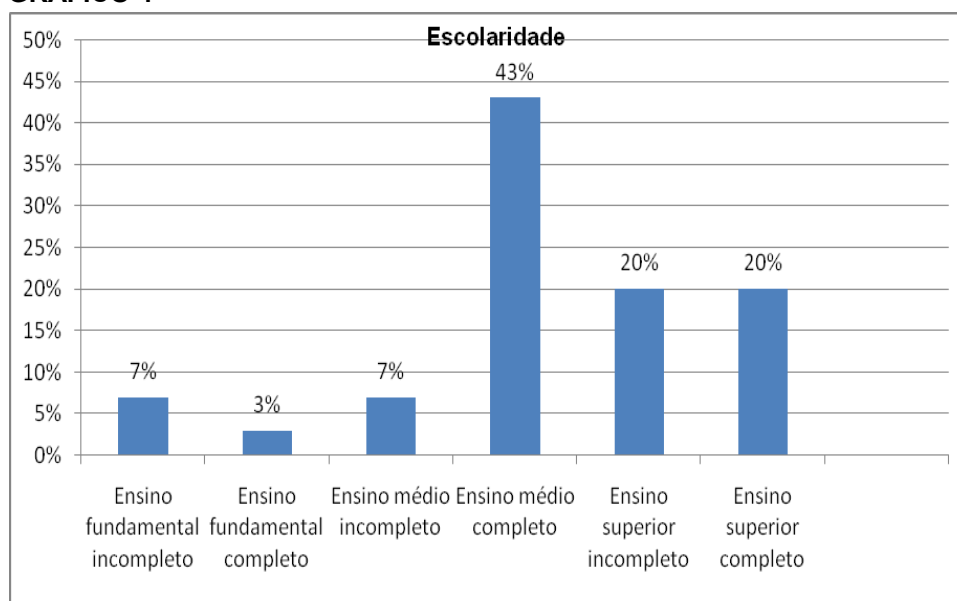
### GRÁFICO 3



Fonte: Gráfico 3: Tempo de trabalho no Hotel A. Desenvolvido pelos autores.

No que se refere à escolaridade, há uma distribuição quase equivalente para os níveis abaixo do 2º grau. Concentrando-se nessa faixa um pouco menos que a metade da mão de obra, o equivalente a 43%, possui uma escolaridade apenas com o 2º grau completo, o que vem indicar uma situação a ser cuidadosamente analisada. Esse dado é preocupante, uma vez que a busca pela melhoria da qualidade de serviços, é necessariamente influenciada pela formação educacional dos recursos humanos da empresa. Vale esclarecer que, embora pouco significativo, ainda persiste, nesse setor da atividade, a presença de analfabetos em seu quadro funcional, o que dificulta a execução plena de algumas atividades. O contato diário com hóspedes requer desenvoltura e habilidade para lidar com as mais diversas situações, pelo fato de os clientes do Hotel A serem pessoas com um nível econômico relativamente elevado. Apenas 20% dos entrevistados possuíam o ensino superior completo, da mesma maneira que 20% possui o ensino superior incompleto (ver gráfico 4).

**GRÁFICO 4**

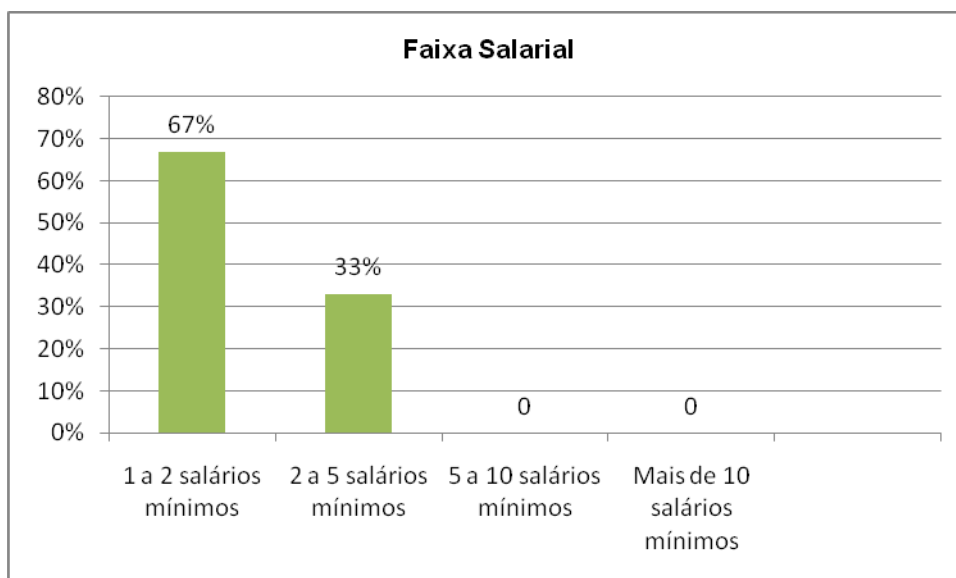


Fonte: Gráfico 4: Escolaridade. Desenvolvido pelos autores.

O contingente entrevistado tem sua remuneração concentrada na menor quantidade de salários, ou seja, 67% dos funcionários entrevistados do setor de hospedagem do Hotel A ganham até dois salários mínimos (ver gráfico 5). A faixa salarial representa uma informação importante para entender não

apenas que tipo de remuneração ganha o funcionário desse setor, mas também a sua condição de vida. Baixos salários indicam que esses funcionários podem ter limitações para atender suas necessidades básicas e isso, definitivamente pode impactar na sua atuação profissional. Profissionais que ganham salários baixos, certamente passam por dificuldades financeiras o que pode gerar desconforto a respeito da sua condição, tal afirmação aliada a mais deficiências nas condições de trabalho também impactam na qualidade.

**Gráfico 5**



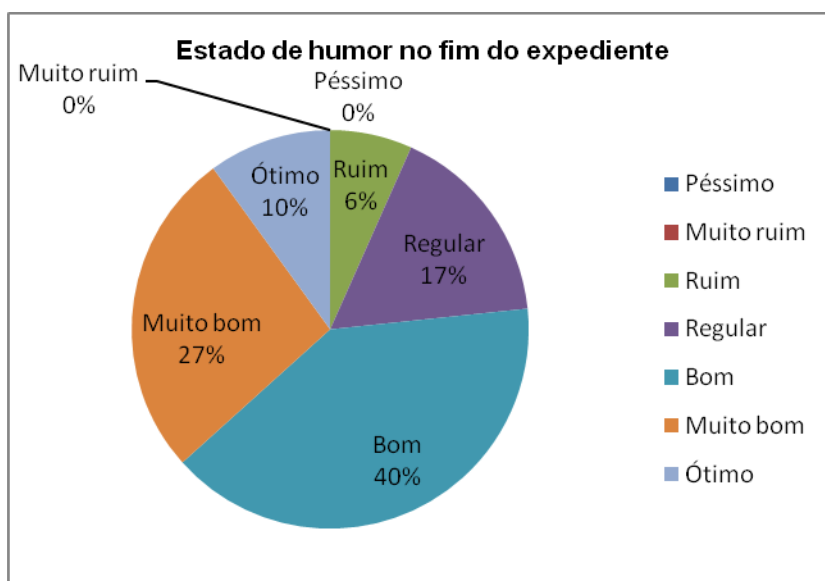
Fonte: Gráfico 5: Faixa salarial. Desenvolvido pelos autores.

Dos entrevistados do setor de hospedagem, 37% atuava na governança, com uma diferença pequena em relação a recepção (36%), enquanto a menor porcentagem corresponde ao setor de reservas e lazer, 7% cada um (ver gráfico 6). Isso permite entender que a maior parte das respostas obtidas dizem respeito a opinião e avaliação da governança e recepção.

**Gráfico 6**

Fonte: Gráfico 6: Setor de atuação no Hotel A. Desenvolvido pelos autores.

O estado de humor dos funcionários no final do expediente de trabalho é importante para compreender qual é o impacto do próprio trabalho, ou da condição de trabalho, na vida do trabalhador. A intenção é perceber se o dia de trabalho provoca uma carga de irritação alta ou não. Dos entrevistados 40% considera ter um bom estado de humor no final do trabalho, e apenas 6% declara ter um estado de humor ruim (ver gráfico 7). Ninguém declarou ter um estado de humor péssimo e 10% disse ter um ótimo estado de humor, o que é um indicador positivo do Hotel A.

**Gráfico 7**

Fonte: Gráfico 7: Estado de humor no fim do expediente. Desenvolvido pelos autores.

Quando questionados se o seu próprio estado de humos influência na qualidade do trabalho desenvolvido no hotel, 80 % dos funcionários respondeu que “não” enquanto 20% disse que “sim” (ver o gráfico 8). Essa informação é contraditória com a opinião da Chefe de Recepção do Hotel A que afirmou que apesar da necessidade de estabelecer uma separação entre problemas particulares e profissionais, o serviço dos funcionários é certamente influenciado pelo seu estado de humor, e conseqüentemente a qualidade também é. Esse pode ser considerado um indicador de que a satisfação individual dos funcionários deve ser levada em consideração na prestação de um serviço com qualidade. Logo, quanto mais precárias forem as condições de trabalho maior pode ser a possibilidade delas influenciarem o estado de humor dos funcionário e, por conseguinte, a qualidade do serviço.

**Gráfico 8**

Fonte: Gráfico 8: O seu estado de humor interfere na qualidade do seu trabalho. Desenvolvido pelos autores.

Outra questão já foi previamente discutida a respeito da multifuncionalidade dos trabalhadores dentro da empresa, obteve resultados condizentes. Enquanto a Chefe de Recepção/Telefonia/Portaria Social admite que seus funcionários realizam diversas funções, além das suas obrigações pré-estabelecidas, os próprios funcionários reafirmaram a questão. Dos entrevistados, 83% se considera um trabalhador multifuncional e, apenas, 17% não se considera como tal.

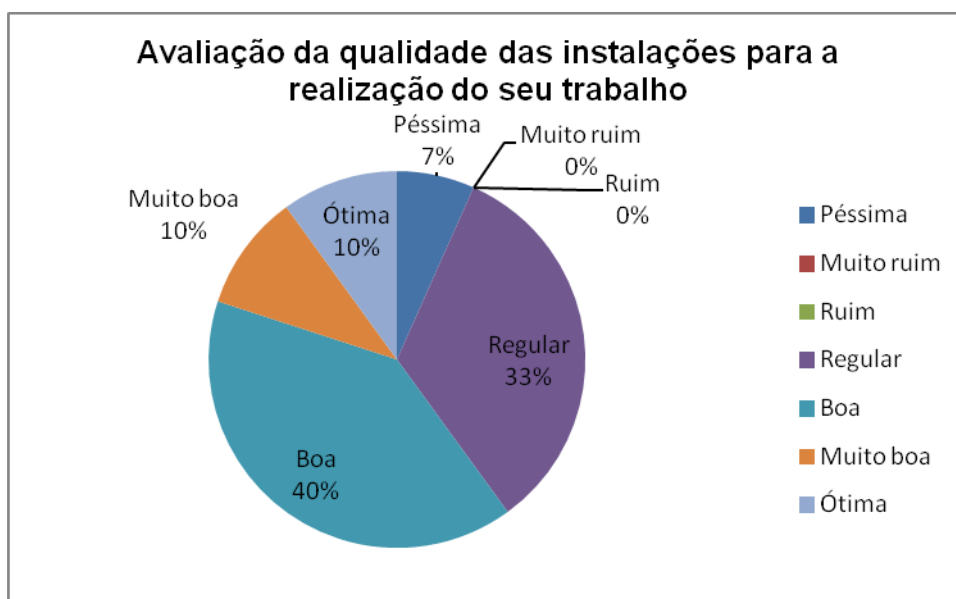
**Gráfico 9**



Fonte: Gráfico 9: Você se considera um trabalhador multifuncional. Desenvolvido pelos autores.

A avaliação da qualidade das instalações para a realização do trabalho no setor de hospedagem obteve resultados em sua maioria positivos. Dos entrevistados do Hotel A, 40% avaliaram as instalações para a realização do trabalho como boas, 33% considera as instalações regulares, 10% acha as instalações muito boas, outros 10% acha as instalações ótimas, 7% acha as instalações péssimas, e ninguém declarou que considera as instalações ruins ou muito ruins (ver gráfico 10). Ter um resultado majoritariamente positivo (aproximadamente 60%) permite dizer que o Hotel A tem um ambiente favorável nesse quesito que influencia tanto nas condições de trabalho, quanto na qualidade do serviço oferecido aos hóspedes.

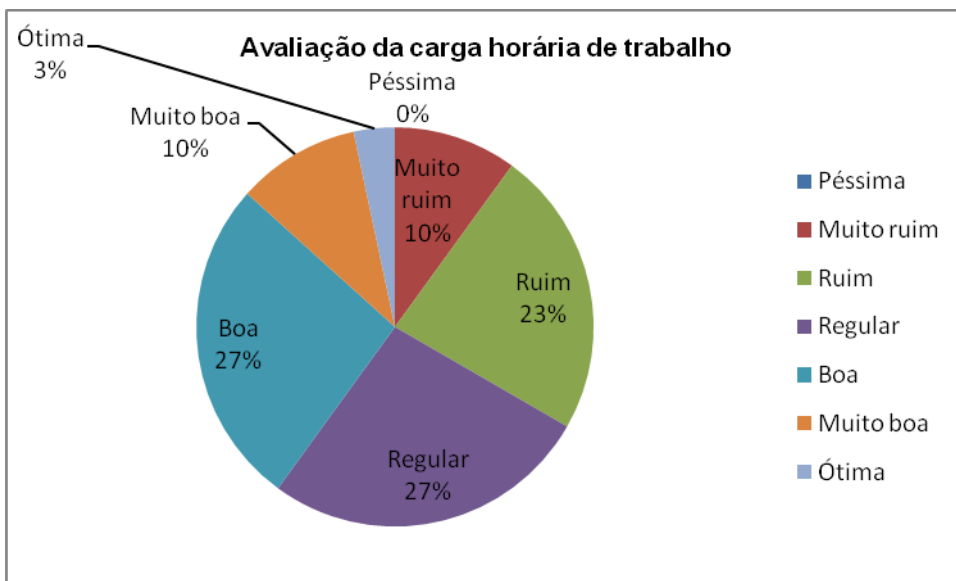
### **Gráfico 10**



Fonte: Gráfico 10: Avaliação da qualidade das instalações para a realização do seu trabalho. Desenvolvido pelos autores.

A questão sobre carga horária de trabalho, que comumente escuta-se falar que é muito exaustiva no setor hoteleiro, sobretudo nos setores que desenvolvem um trabalho operacional, obteve os seguintes resultados no Hotel A. Dos trabalhadores entrevistados do setor de hospedagem, 10% avalia a carga horária como muito boa, 27% avalia a carga horária como boa, e também 27% avalia como regular (ver gráfico 11). Já em relação às avaliações negativas somadas, ruim (23%) e muito ruim (10%), 33% avalia de maneira negativa a carga horária de trabalho. No Hotel A, de acordo com a avaliação dos próprios trabalhadores do setor de hospedagem, a carga horária de trabalho não é um grande problema, o que não pode ser indutivamente considerado um fator que influencia majoritariamente na qualidade do serviço. Porém, se as respostas que consideraram a carga horária regular forem entendidas como de caráter não positivo, o resultado tende a ser desfavorável para a realidade dos trabalhadores. Esse pode ser entendido como um problema do setor hoteleiro em geral, o fluxo excessivo de trabalho, e a rotina cansativa de um hotel de grande porte tende a fatigar os recursos humanos envolvidos na prestação do serviço, o que diminui a qualidade.

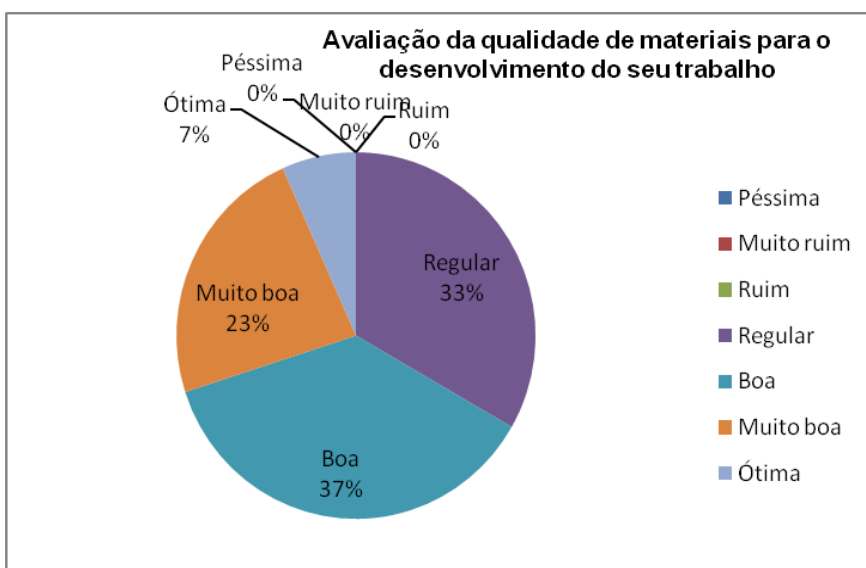
### Gráfico 11



Fonte: Gráfico 11. Avaliação da carga horária de trabalho. Desenvolvido pelos autores.

A avaliação da qualidade dos materiais para o desenvolvimento do trabalho, em sua maioria obteve bons resultados para a análise das condições de trabalho oferecidas pelo do Hotel A (ver gráfico 12).

### Gráfico 12

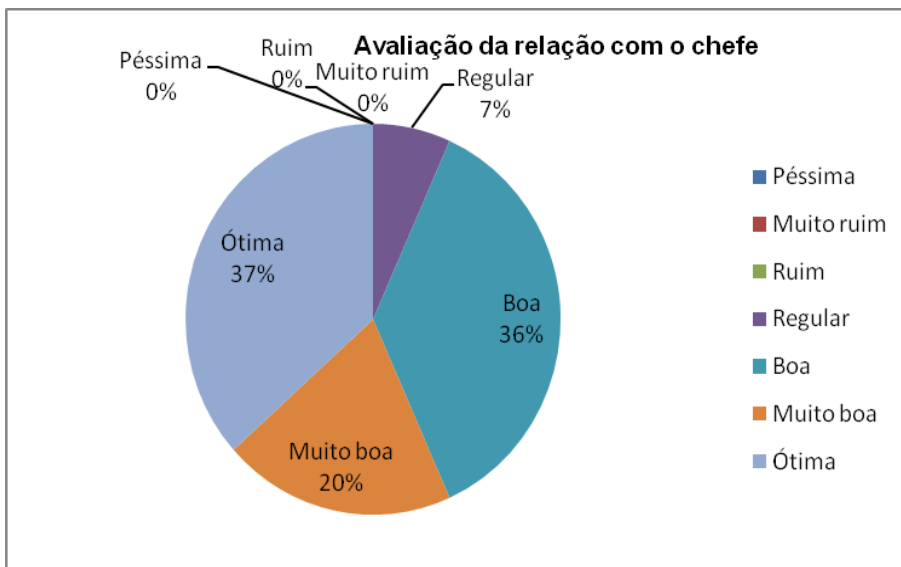


Fonte: Gráfico 12: Avaliação da qualidade de materiais para o desenvolvimento do seu trabalho. Desenvolvido pelos autores.

Sobre a avaliação dos próprios funcionários sobre a sua relação com o chefe do setor, as respostas estavam em harmonia com o que foi dito nas entrevistas aplicadas aos chefes. Da mesma maneira que as respostas das entrevistas afirmavam a existência de uma boa relação entre chefes e funcionários, os questionários tiveram respostas semelhantes. 37% dos

trabalhadores disseram ter uma ótima relação com o chefe, 36% uma relação muito boa, 20% uma relação boa, e apenas 7% reconheceram ter uma relação regular (ver gráfico 13).

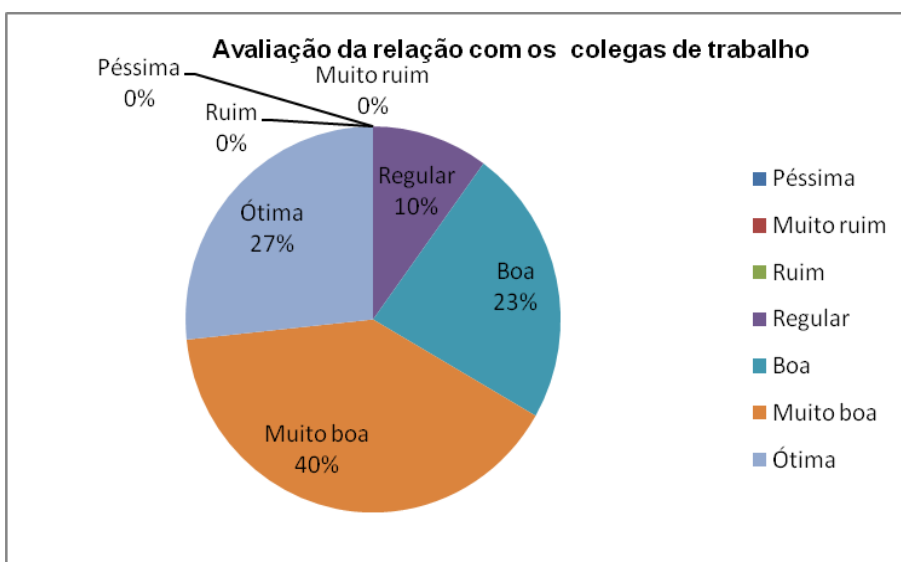
**Gráfico 13**



Fonte: Gráfico 13: Avaliação da relação com o chefe. Desenvolvido pelos autores.

Da avaliação sobre a relação com os colegas de trabalho obteve-se majoritariamente também, conclusões positivas (ver gráfico 14), o que representa uma condição favorável a realização dos trabalhos.

**Gráfico 14**

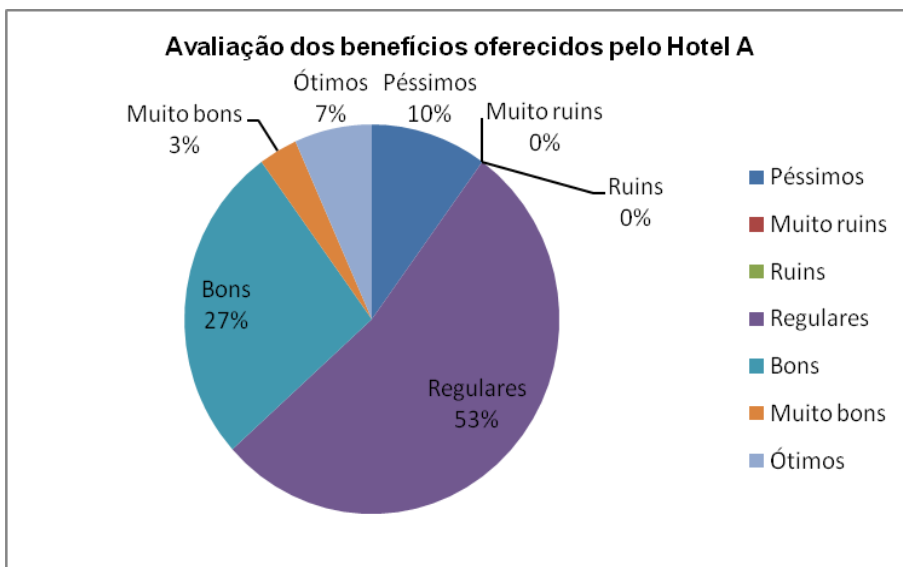


Fonte: Gráfico 14: Avaliação da relação com os colegas de trabalho. Desenvolvido pelos autores.

Os benefícios oferecidos pelo hotel foram avaliados como regulares pela maioria 53%, seguidos de bons 27%, péssimos 10%, e ótimos 7% (ver

gráfico 15). Essa realidade torna-se importante, quanto maior é o número de benefícios, o que de certa forma impacta nas condições que o hotel oferece ao trabalhador, mais satisfeitos os empregados estão em atender as expectativas da empresa, sejam no campo da qualidade ou não.

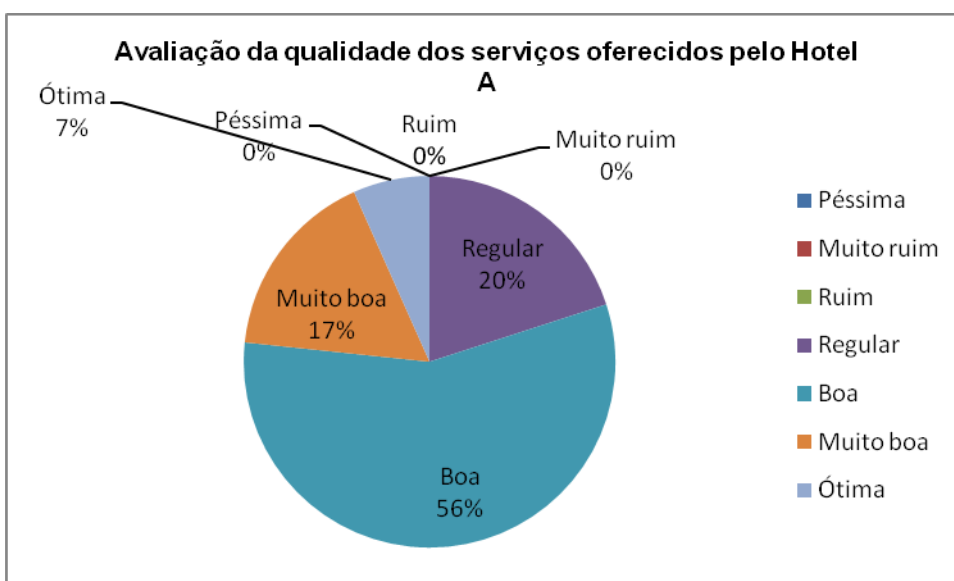
**Gráfico 15**



Fonte:Gráfico 15: Avaliação dos benefícios oferecidos pelo Hotel A. Desenvolvido pelos autores.

De maneira geral os funcionários do setor de hospedagem avaliaram a qualidade dos serviços oferecidos pelo Hotel A de forma positiva. 56% consideram a qualidade boa, 20% regular, 17% muito boa, 7% ótima (ver gráfico 16).

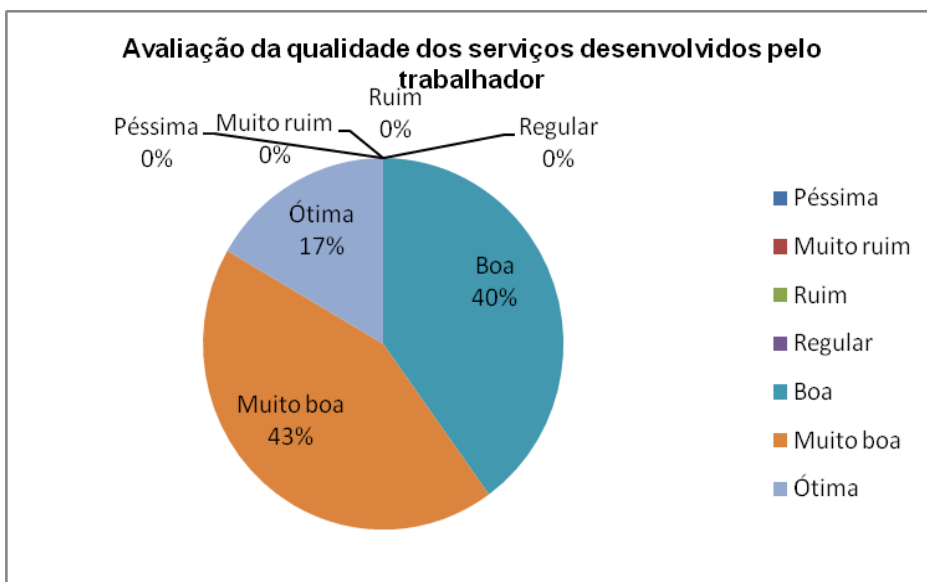
**Gráfico 16**



Fonte: Gráfico 16: Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel. Desenvolvido pelos autores.

A respeito dos serviços desenvolvidos pelos próprios trabalhadores, eles avaliaram a qualidade dos serviços que eles desenvolvem em sua maior parte positivamente. 43% considera seus próprios serviços com uma qualidade muito boa, 40% boa, 17% diz que a qualidade do seu serviço é ótima (ver gráfico 17).

**Gráfico 17**



Fonte: Gráfico 17: Avaliação da qualidade dos serviços desenvolvidos pelo trabalhador. Desenvolvido pelos autores

Apesar das distinções encontradas em algumas respostas e o que as percepções baseadas no senso comum cotidiano revelam, as condições de trabalho do Hotel A possuem características majoritariamente positivas. Entretanto, as variações se analisadas com maior profundidade permitem perceber a ligação entre as respostas obtidas e seu impacto na qualidade do serviço. É preciso levar em conta também, que as informações obtidas tiveram certa influência inerente à interferência da pesquisa na opinião do trabalhador, mesmo que em níveis rasos, e que os participantes por estarem influenciados pela atmosfera do seu local, por significado, não tenham sido 100% fiéis as suas reais opiniões. Isso acaba comprometendo a confiabilidade dos dados encontrados, mesmo que de maneira leve, entretanto os resultados apresentam realidades importantes para os objetivos definidos previamente pela pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

Apresentar a hotelaria como uma atividade que possui uma vasta complexidade de relações torna-se importante na medida em que ajuda a refletir sobre o tipo de organização hoteleira que se deseja consumir e reproduzir no planeta. O objetivo desse trabalho foi analisar a influência das condições de trabalho na qualidade de serviço prestado no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte da cidade de Salvador. Logo, pode-se perceber que a condição de trabalho do empregado influencia direta e indiretamente na qualidade do serviço que ele presta dentro da empresa.

Levando em consideração as questões apresentadas no início do presente trabalho, pode-se concluir que a coleta de dados foi de suma importância para a análise e compreensão da hotelaria de maneira geral e particular. Na atividade hoteleira, cuja centralidade da realização dos serviços está no homem, faz-se necessário pensar o alcance da qualidade relacionando-o com o bem-estar do trabalhador, bem como a promoção de condições de trabalho cada vez mais dignas e valorizadas.

O item 4.2.4 (RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES) desse trabalho permite perceber que os interesses da hotelaria em maximizar seus ganhos econômicos são fatos que precisam ser revistos. Tal temática pode ser explorada com outros variados exemplos e tipos de abordagem, e representam uma interessante possibilidade de pesquisa para o desenvolvimento científico de quem se interessar.

A percepção do serviço como sendo algo influenciado pelas condições de trabalho na hotelaria ajudou a aprofundar a reflexão acerca da dinâmica da empresa hoteleira. Por ser um tema composto por uma série de variáveis não foi possível expressar todas as características que possui a relação qualidade de serviço e condições de trabalho. Entretanto, atingiu-se a

meta de mostrar que a valorização do trabalhador do setor de hospedagem é fundamental para a existência de um serviço com um nível de qualidade elevado. Afinal, há uma forte relação existente entre o bem-estar do indivíduo que presta um serviço e a sua vontade de atender as necessidades do outro, com a carência existente em suas próprias necessidades, sejam elas ligadas ao trabalho ou não, diminui-se a vontade de suprir as demandas exigidas pelo alcance de qualidade.

A qualidade no serviço hoteleiro, em particular, depende de ter recursos humanos qualificados, e no mínimo dispostos a servir com qualidade. Entretanto a análise dos dados coletados na pesquisa sobre o perfil da mão de obra do setor de hospedagem do Hotel A revelou uma realidade particular, de certo modo, com pouca conexão com o que é sinalizado por um mundo interligado, competitivo, que privilegia a informação e o conhecimento como base para os processos de desenvolvimento empresarial.

A baixa remuneração revelada no setor de hospedagem do Hotel A, reafirma a realidade de trabalhadores da hotelaria que possuem economicamente uma posição social problematizada. Esse delicado campo de análise certamente pode ser mais explorado como uma maneira de compreender as condições não só de trabalho, como também de vida, dos recursos humanos da hotelaria.

Os empresários do setor hoteleiro, de acordo com o que foi estudado, possuem um comportamento diferente do passado, mas que ainda carece de mudanças e evolução. Nesse sentido o conhecimento da opinião e da vivência dos funcionários é de importância elementar para transformações positivas na hotelaria. Se a realidade competitiva do mundo empresarial aliada às transformações no comportamento dos hóspedes exigem um serviço com maior padrão de qualidade, este serviço, por sua vez, é resultado de um conjunto de ações que envolvem tanto a administração do hotel, quanto seus funcionários, que devem ser transformados em parceiros no empreendimento, valorizados e estimulados com melhores condições de trabalho.

A pesquisa revela um perfil de mão de obra, que embora satisfeito com a qualidade do serviço do hotel em que trabalha e com a qualidade do próprio serviço que ela presta, não é compatível com o mundo globalizado, que exige alta qualidade nos serviços prestados ao hóspede. Sem a pretensão de

esgotar o assunto, esse trabalho foi realizado no sentido de servir como subsidio para o processo de mudança da realidade hoteleira, não apenas no aumento do padrão de qualidade, mas também na melhoria da condição do individuo enquanto trabalhador e enquanto cidadão.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** edição compacta. São Paulo:Atlas, 2010.

BAHIA (Estado). Secretária do Turismo do Estado da Bahia. **Meios de Hospedagem.** Bahia, 2012. Disponível em: <<http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/meios-de-hospedagem/>. Acesso em: 20 nov.2012.

BAHIA. Sindicato dos Hoteleiros. **História do Sindhotéis.** Bahia, Salvador,2011. Disponível em: <http://www.sindhoteis.org.br/index.php/sindhoteishistoria>. Acesso em: 31out. 2012.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista; a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CARRION, Valentin. **Comentários a Consolidação das leis do trabalho.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** 9. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria:** uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed; 2000.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica.** 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Hertz J. **Acidentes do trabalho na atualidade.** Porto Alegre: Síntese, 2003.

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de hospedagem:** simplificando ações na hotelaria. 2 Ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 7. ed. São Paulo: LTr, 2008.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. A gestão em hotelaria e o cliente. **Hotelnews**, São Paulo, n. 325, mar./abr. 2005, p. 53.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

FRANÇA, A.C. Limongi. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol 1, nº 2, 1997.

FREITAS, Eliomar Curvo de; QUEIROGA, Maria Ceres Urtiga; FIUZA, Rosa Clara Maria Brandão. **A Hotelaria 5 Estrelas de Salvador e o seu processo de não modernização**. Salvador: SENAC/BA, 1996, 52 p.

GOMES, Ângela de Castro. **A invenção do trabalhismo**. RJ: Editora FGV, 2005, p.239.

GOMES, Orlando; GOTTSCALK, Elson. **Curso de Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAGE, Beatriz Helena. (Organizadora). **Turismo, hotelaria e lazer**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Maria de Paula. **O Futuro do Trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. 1. Ed. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LEVINE, Robert M. **Pai dos pobres? O Brasil e a era de Vargas**. SP: Companhia das Letras, 2001, p. 278.

MAGANO, Octávio Bueno. Manual de **direito do trabalho**. 2 ed. Rev. E atual São Paulo: LTr, 1992, 4 v.

MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **Direito do trabalho**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 350.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital-trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no séc. XXI.** São Paulo: Futura, 2008.

MEDLIK, H. INGRAM S. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços.** Tradução: Fabíolo de carvalho S. Vasconcellos. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. RTBV- Recebendo Bem, o Turista Vem. **Recepção e Reservas.** Educatur Treinamento e Consultoria. Guarulhos, 2010.

Miranda, Luiz Cesar de. Hotelaria brasileira: hospitalidade como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: **IV congresso de Excelência em gestão.** Jul./ ago. 2008. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_007](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_007)>. Acesso em: 04 set. 2012.

OLIVEIRA, Carlos Roberto. **História do Trabalho.** Série Princípios. São Paulo: Ática, 1991.

PALANDINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

QUIRINO, Tarcizio Rego; XAVIER, Odiva Silva. **Qualidade de vida no trabalho.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.

ROCHA, Esther; BUSCHINELLI, José Tarcísio Penteado; RIGOTO, Raquel Maria. **Isto é trabalho de gente?: vida, doença e trabalho no Brasil.** São Paulo: Vozes, 1993. 671 p.

RODRIGUES, Francisco Flávio de A.; LEAL, Maria Leonor de M. S.; HARGREAVES. **Qualidade em prestação de serviços.** Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1996.

SAMPAIO, Aluysio. **Fundo de garantia do tempo de servilo e estabilidade com indenização.** IN: MANUS, Pedro Paulo Teixeira. Direito do trabalho. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002, p.25.

VALLEN, Gary K. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria.** Tradução: Roberto Cataldo Costa. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A – Questionário destinado aos funcionários do hotel A



UNEB - Questionário de pesquisa sobre as condições de trabalho e a qualidade do serviço no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte de Salvador.

### INSTRUÇÕES

- Esse questionário possui perguntas sobre o seu perfil individual e sobre sua opinião e respeito do trabalho que você desenvolve na hotelaria.
- Para responder esse questionário, tome como base a experiência no hotel em que você está trabalhando.
- Assinale com um X a resposta que melhor se adequa a sua realidade.

1. **Gênero:**  Masculino  Feminino

2. **Idade:**  18 anos a 25 anos  26 anos a 35 anos  
 36 anos a 45 anos  46 anos a 55 anos  
 56 anos a 65 anos  Acima de 65 anos

3. **Nível de escolaridade:**

Ensino fundamental incompleto  Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  Ensino médio completo  
 Ensino superior incompleto  Ensino superior completo

4. **Tempo de trabalho na empresa:**

Menos de 1 ano  1 ano a 2 anos  
 2 anos a 5 anos  5 anos a 10 anos  
 Mais de 10 anos

5. **Qual alternativa melhor representa sua faixa salarial?**

1 a 2 salários mínimos  Mais de 10 salários mínimos  
 2 a 5 salários mínimos  
 5 a 10 salários mínimos

6. **Setor de atuação no hotel:**

Recepção  Governança  Reserva  
 Lazer  Telefonia

7. **Como você avalia seu estado de humor no fim do seu expediente de trabalho?**

Péssimo  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Bom  Muito Bom  Ótimo

8. **Você permite que o seu estado de humor interfira na qualidade do seu trabalho?**

Sim  Não

9. **Você se considera um trabalhador multifuncional dentro da empresa?**

Sim  Não

10. **Como você avalia a qualidade das instalações para a realização do seu trabalho?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

11. **Como você avalia a sua carga horária de trabalho?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

12. **Como você avalia a qualidade dos materiais disponibilizados para o desenvolvimento do seu trabalho?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

13. **Como você avalia sua relação com seu chefe?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

14. **Como você avalia sua relação com os colegas de trabalho?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

15. **Como você avalia os benefícios oferecidos pelo hotel em que você trabalha?**

Péssimos  Muito Ruins  Ruins  Regulares  
 Bons  Muito Bons  Ótimos

16. **Como você avalia a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel em que você trabalha?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

17. **Como você avalia a qualidade dos serviços que você desenvolve no hotel em que você trabalha?**

Péssima  Muito Ruim  Ruim  Regular  
 Boa  Muito Boa  Ótima

## APÊNDICE B – Entrevista destinada aos gestores de hospedagem do hotel A



Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Entrevista sobre as condições de trabalho e a qualidade do serviço no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte de Salvador.

1. Função: \_\_\_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_

4. Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_

5. Como você avalia o estado de humor dos seus funcionários no final do expediente de trabalho?

---

---

---

6. Qual o procedimento utilizado pelo hotel para suprir suas necessidades de mão de obra quando um funcionário não comparece ao trabalho?

---

---

---

7. Você acredita que o estado de humor dos funcionários interfere na qualidade do trabalho que eles realizam?

---

---

---

8. Como você observa a existência de trabalhadores multifuncionais dentro da empresa?

---

---

---

9. Como você avalia a qualidade das instalações para a realização dos trabalhos dentro do hotel?

---

---

---

10. Como você avalia a carga horária de trabalho dos seus funcionários?

---

---

---

11. Como você avalia a qualidade dos materiais disponibilizados para o desenvolvimento do trabalho dos seus funcionários?

---

---

---

12. Como você avalia sua relação com seus funcionários?

---

---

---

**13. Quais são e como você avalia os benefícios oferecidos pelo hotel em que você trabalha?**

---

---

**14. Como você avalia a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel em que você trabalha?**

---

---

**15. Como você avalia a qualidade dos serviços desenvolvidos pelos seus funcionários ?**

---

---

---

APÊNDICE C- Solicitação de autorização para pesquisa acadêmica

---

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA

Pesquisa: "A influência das condições de trabalho na qualidade do serviço no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte de Salvador"

Prezado Gestor,

Somos **Jorge Eduardo Rocha Bispo, ~~Maiana~~ de Jesus Lobo e Priscila Santos Portela**, estudantes do curso de Bacharelado em Turismo e Hotelaria da UNEB – Universidade do Estado da Bahia. Estamos realizando o nosso trabalho de conclusão de curso (TCC) e gostaríamos de sermos autorizados pela administração do hotel a aplicar questionários aos funcionários a fim de analisar a influência das condições de trabalho na qualidade do serviço no setor de hospedagem da hotelaria de grande porte de Salvador.

**Metodologia**

Há um questionário contendo exclusivamente questões objetivas: a ser aplicado aos funcionários que fazem parte do setor de hospedagem do hotel, a fim de analisar qual a influência das condições de trabalho na qualidade do serviço. Esse questionário será aplicado em momentos distintos, através de escolha aleatória e oportuna, mediante aceitação e interesse do funcionário em respondê-lo.

Após a finalização desta pesquisa, será disponibilizada à administração do hotel uma cópia do trabalho com a análise e as conclusões desta pesquisa que poderá contribuir para a compreensão da opinião dos funcionários a respeito do seu trabalho, e para a possível melhoria dos serviços oferecidos pelo hotel aos seus clientes. É importante destacar que o nome do estabelecimento não será divulgado, bem como outras informações que a empresa venha a fornecer e não deseje que sejam divulgadas.

Estamos à disposição para esclarecimentos.

---

Assinatura do Hotel