



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações - ECoS

# **O Sorriso que o Relógio Transforma em Dor:**

## **Custo Humano da Atividade, Estratégias de Mediação e Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras de Hotel.**

**Geovana Fátima de Oliveira Magalhães**

**Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira**

**Brasília (DF), dezembro, 2006**



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde nas Organizações - ECoS

# **O Sorriso que o Relógio Transforma em Dor:**

## **Custo Humano da Atividade, Estratégias de Mediação e Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras de Hotel.**

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília como requisito parcial ao título de Mestre em Psicologia.

**Geovana Fátima de Oliveira Magalhães**

Brasília (DF), Dezembro/2006

## Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Mário César Ferreira

Presidente (Universidade de Brasília)

---

Prof. Dr. Sadi Dal Rosso

Examinador (Universidade de Brasília)

---

Prof. Dr. Odair Furtado

Examinador (Universidade de Brasília)

---

Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes

Suplente (Universidade de Brasília)

*A todas as Camareiras do hotel pesquisado, para que os "pesadelos" de hoje se transformem em "sonhos" amanhã.*

## ***A minha existência agradece...***

Seria muita injustiça trazer para os agradecimentos apenas as pessoas que contribuíram durante os anos de mestrado, dentro ou fora da universidade. Minha história começa antes, muito antes.

Meus pais, Geraldo e Iracy, foram figuras impressionantemente marcantes, principalmente pelos sacrifícios gerados pela vida difícil que tiveram, ou tivemos. Foram vários os apoios incondicionais, inclusive quando decidi mudar de cidade para crescer profissionalmente. Claro que as lágrimas deixaram os olhinhos azuis de minha mãe mais brilhantes, mas...

Se sou o que sou, devo também aos meus 20 anos de experiência em empresas privadas que hoje se somam à vivência acadêmica. A coisa mais gostosa do mundo é quando um aluno me diz que uma das minhas virtudes é conseguir ligar a teoria à prática. E, falando nisso, agradeço a todos os meus alunos de Ergonomia 1 (UnB) e dos cursos de especialização do UnICESP e do INESC pelos *feedbacks* e pelos momentos de reflexão.

Preciso, e devo, também agradecer imensamente aos meus ex-diretores em várias empresas e eternos amigos, Paulo Celso de Toledo Júnior e Leni Hidalgo Nunes de Toledo, os quais o destino acabou unindo na vida pessoal. Eles são, sem dúvida, os meus grandes mestres em gestão de pessoas e, por que não dizer, na arte de estabelecer as “estratégias de mediação” para conseguir sobreviver em meio às questões políticas inerentes às organizações. Eu teria muitos outros profissionais a agradecer, até àqueles com os quais eu tinha divergências. Eles também sempre me ensinaram algo, até como não fazer as coisas.

Daisy Cadaval Basso (consultora) e Marina Laura Silveira (consultora e professora da UCB) foram as pessoas que acreditaram em mim quando cheguei a Brasília em 2001. Embora a cidade tenha sido inaugurada na década de 1960, para mim era a minha experiência bandeirante. Elas me apresentaram à consultoria em serviço público e plantaram as primeiras sementes que muito me auxiliaram na análise de contextos de trabalho em Ergonomia da Atividade.

Depois fui trabalhar em uma consultoria de projeção nacional com dois jovens diretores e alguns outros colegas que me são muito queridos: Bruno Goytisoló, Mauro Garcia, Simone Maia, Liziara Pfeifer, Janaína Araújo (minha afilhada de casamento), Gleidiane Marinho e muitos outros. Na minha primeira investida como aluna especial na UnB, a compreensão e o incentivo do Bruno e do Mauro foram impagáveis.

Na UnB tive professores aos quais também tenho muito a agradecer: ao Prof. Cláudio Torres pela descoberta espetacular da relevância da diversidade; ao Prof. Hartmut Gunther pela sensibilização da importância do planejamento e, ao mesmo tempo, pela docilidade nos contatos pessoais, juntamente com a Prof<sup>a</sup> Isolda; ao Prof<sup>o</sup> Jairo Borges que soube tão bem ensinar a pesquisar em diversas fontes. Agradeço ao Prof. Odair Furtado, pois foi um exemplo de que é possível ensinar, fazer o grupo crescer e crescer junto. À Prof<sup>a</sup>. Ana Magnólia, agradeço pelos *feedbacks* que foram significativos para a complementação do meu projeto de pesquisa e ao Prof. Bartholomeu Trócolli pelas críticas ao contexto que, mesmo quando eu não concordava, sempre me fizeram pensar. Agradeço também, com muito carinho, à Prof<sup>a</sup>. Júlia Issy Abrahão, pela contribuição aos meus conhecimentos em Ergonomia da Atividade e, principalmente, pelos olhares de solidariedade frente às minhas dificuldades pessoais. Ao Prof. Sadi, por ter aceitado participar da minha banca, juntamente com a Prof<sup>a</sup>. Ana Magnólia e o Prof. Odair Furtado.

Bem, chegamos ao orientador. Por ele tenho grande carinho e admiração. Quando entrei na UnB não conhecia a Ergonomia e acabei descobrindo quando fui fazer a disciplina “Trabalho e Cognição”. O Prof. Mário César me apresentou essa nova possibilidade, e com grande maestria, quando se mostrou um exemplo de professor. A Ergonomia da Atividade era o que estava procurando na academia, pois ela foi o que mais se aproximou daquilo em que eu acreditava. Obrigada Mário, pelos ensinamentos e pelo carinho.

Agradeço de coração aos colegas do grupo de pesquisa, que muito engrandeceram a minha vida acadêmica. Um beijo especial no coração da Vanessa, do Cléverson, da Déborah e da Evanise (começamos juntas e vamos defender juntas!). Quero fazer um agradecimento pontual àqueles que se dispuseram a participar da simulação da minha apresentação e que tanto contribuíram com

sugestões, principalmente à Carla, à Helena e à Raquel que leram atentamente o texto da dissertação.

Não poderia deixar de citar algumas pessoas que especialmente me auxiliaram na realização deste trabalho. O meu maior agradecimento aqui vai para Maria Madalena Ramos, instrutora do curso de Camareiras do Senac-DF. Aos representantes do Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis do DF pelos valiosos depoimentos sobre a realidade hoteleira, principalmente sobre os adoecimentos. Ao Sr. Sebastião, ex-garçom do Brasília Palace Hotel à época de sua inauguração em 1958, hoje com 92 anos de idade, que me recebeu em sua casa para contar a sua história. Aos atendentes do Arquivo Público do Distrito Federal, que responderam com muita presteza às minhas solicitações de “outra caixa, por favor” quando busquei dados históricos do primeiro hotel de Brasília e sobre o nascimento da cidade. Ao Samuel, meu ex-aluno de Ergonomia I, que me auxiliou em vários momentos.

Ainda quanto à pesquisa, os meus mais sinceros agradecimentos à Ieda, por ter intermediado o contato com o hotel pesquisado. E ainda maiores agradecimentos a todas as pessoas (em todos os níveis) que tão bem me receberam neste contexto hoteleiro e que tanto contribuíram para este meu momento de conclusão do mestrado. A vocês camareiras, muito obrigada.

Por fim, com o coração cheio de amor e carinho, agradeço ao Pedro, meu marido, por tanto incentivo, tanta paciência, tanta solidariedade, tanta presença frente aos nossos filhos e, por que não dizer, pelo “patrocínio” do meu sonho. Ao Pedro Affonso e ao Luís Otávio, antes de agradecer, peço desculpas pela ausência e pelas broncas desmedidas na hora do sufoco da redação da dissertação, mas agradeço cada sorriso e cada palavra de incentivo e, de cobrança: “Você vai acabar logo o seu ‘trabalhão’, né mãe?”

Por tudo o que me tornei e pela minha existência, agradeço a Deus que sempre me acompanha, me dá suporte em todos os momentos e facilita os meus caminhos para que eu esteja aqui agradecendo a cada um de vocês. E, para finalizar, peço emprestado um poema de Rita Reikke que me foi oferecido com carinho pelo amigo Prof. Basso (UCB) para constar aqui neste espaço (a seguir) e que vem a complementar os meus agradecimentos.

**AGRADEÇO A TODOS E A TUDO...**

*Eu em pensamento agradeço...  
Penso nas pessoas e atitudes  
eu agradeço o colo e o berço  
e a todas as suas virtudes...*

*Eu em pensamento agradeço...  
Penso em tudo que encontrei  
eu agradeço o colo e o berço  
e os sonhos que aqui sonhei...*

*Sonhos de um amor bem maior  
que não oculta, dificulta ou tributa  
sonhando a vida fica bem melhor...*

*São tantos que aqui contribuem  
perdemos a "conta da luz" deste amor  
Só peço um grande favor continuem...continuem...*

Meus queridos... **continuem** por perto, pois eu **continuarei** amando todos vocês.



## Sumário

Lista de Anexos.....	X
Lista de Figuras.....	X
Lista de Gráficos.....	X
Lista de Quadros.....	X
Lista de Tabelas.....	X
Resumo.....	XI
Abstract.....	XII
Introdução.....	1
Capítulo I - Quadro Teórico de Referência.....	7
1 - O Homem e o Trabalho – Significados, Contexto e Alguns Reflexos.....	7
2 – Ergonomia: Consideração do prescrito, atuação no real.....	13
3 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	22
4 - Características do Setor de Serviços e especificidades da hotelaria.....	29
4.1 - Turismo.....	31
4.2 - Hospitalidade.....	32
4.3 – Meios de Hospedagem.....	36
4.4 - Hospedagem comercial: Hotéis e suas especificidades.....	36
4.5 - O Contexto sócio-histórico da hotelaria.....	39
4.6 - Das caravelas aos boeings: Um Brasil que hospeda.....	40
4.7 - Do pó ao tapete persa – Os primórdios e as tendências da hotelaria na “nova capital”.....	42
4.8 - O trabalhador no segmento hoteleiro.....	47
4.9 - O Trabalho da Camareira: Seus sorrisos necessários e suas dores conseqüentes.....	50
Capítulo II - Abordagem Metodológica.....	52
1 - Caracterização dos Participantes.....	55
2 - Instrumentos e Procedimentos.....	56
2.1 - Análise de Documentos – Formação das bases.....	57
2.2 - FASE 1 - Entrevista coletiva exploratória.....	57
2.3 - FASE 2 - Observação livre.....	58
2.4 - FASE 3 - Entrevista individual semi-estruturada.....	59
2.5 - FASE 4 - Observação sistemática - Método OWAS.....	60
2.6 - Análise Quantitativa dos Dados.....	61
2.7 - Análise Qualitativa dos dados.....	63
Capítulo III - Resultados e discussão.....	65
1 - Caracterização da instituição.....	66
2 - Ciclo típico da atividade da Camareira.....	68
3 – Quais as especificidades do contexto de serviços hoteleiros?.....	74
3.1 – Condições de Trabalho.....	74
3.2 - Organização do Trabalho.....	78
3.3 - Relações Socioprofissionais.....	87
4 – Qual o Custo Humano da Atividade no trabalho da Camareira, nas dimensões física, cognitiva e afetiva?.....	91
4.1 - Custo Afetivo.....	92
4.2 - Custo Cognitivo.....	96
4.3 - Custo Físico.....	102
5 – Recomendações.....	111
Conclusão.....	114
Referências.....	120
Anexos.....	128

## **Lista de Anexos**

Anexo 1 – Roteiro de Entrevista Exploratória Coletiva.....	128
Anexo 2 – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada Individual.....	129
Anexo 3 – Roteiro de Observação Sistemática – Método OWAS.....	130

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Atividade de Trabalho como Estratégia de Mediação Individual e Coletiva.....	20
Figura 2 - Enfoques da Qualidade de Vida no Trabalho desde a década de 1950.....	24
Figura 3 – Modelo Teórico de Qualidade de Vida no Trabalho de Mendes e Ferreira (2004)...	28
Figura 4 - Primeiros alojamentos de Brasília.....	43
Figura 5 – Hotel Brasília: Primeiro hotel do Distrito Federal .....	43
Figura 6 – Brasília Palace Hotel – primeiro hotel oficial de Brasília.....	44
Figura 7 – Metáfora do quebra-cabeças: Cinco Pressupostos da Análise Ergonômica.....	53
Figura 8 – Modelo de Pesquisa Contexto de Serviços Hoteleiros.....	54
Figura 9 - Organograma da Unidade Hoteleira.....	67
Figura 10 - Ciclo típico da Atividade de Camareira.....	69
Figura 11 – Exemplo de Estratégia de Mediação – Custo Afetivo.....	93
Figura 12 - Exemplo de relatório preenchido pelas Camareiras.....	100
Figura 13 – Exemplos de Posturas: simulação da colocação do primeiro lençol.....	104
Figura 14 – Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível I – Não restritiva.....	106
Figura 15 – Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível II – Restritiva.....	106
Figura 16 – Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível III – Muito Restritiva.....	107
Figura 17 – Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível IV – Extremamente Restritiva.....	107

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Freqüência das posturas identificadas e os impactos biomecânicos.....	105
Gráfico 2 – Distribuição das posturas com impacto biomecânico por apartamento observado.....	109

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Principais Conceitos base da Ergonomia da Atividade de Ferreira e Mendes (2003).....	21
Quadro 2 - Registro de posturas pelo Método OWAS .....	62
Quadro 3 - Classe de impacto biomecânico em função das posturas de costas, braços, pernas e peso carregado, segundo método OWAS .....	62
Quadro 4 - Critério de interpretação das Classes de Impacto Biomecânico.....	63
Quadro 5 - Categoria Temática 1 - Condições de Trabalho.....	75
Quadro 6 - Categoria Temática 2 – Organização do Trabalho .....	78
Quadro 7 - Categoria Temática 3 – Relações Socioprofissionais.....	87
Quadro 8 - Categoria Temática 4 – Custo Afetivo.....	92
Quadro 9 - Categoria Temática 5 – Custo Cognitivo.....	96
Quadro 10 - Categoria Temática 6 – Custo Físico.....	102
Quadro 11 - Comparativo do impacto biomecânico entre Camareiras.....	108
Quadro 12 - Recomendações ao Contexto de Serviços Hoteleiros.....	111

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Perfil Demográfico dos Participantes da Pesquisa.....	56
Tabela 2 – Freqüência e percentuais dos impactos biomecânicos por conjunto de tarefas....	110

## *Resumo*

O presente estudo teve como objetivo principal investigar o Custo Humano da Atividade e as Estratégias de Mediação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras em um contexto hoteleiro. Trabalhou-se com a perspectiva da existência de um paradoxo, onde apenas o hóspede tem direito ao bem-estar em detrimento às vivências de mal-estar das trabalhadoras. A pesquisa ocorreu em um hotel de Brasília pertencente a um grupo internacional. A demanda apresentada refere-se ao exagero na incidência de atestados médicos. Para dar suporte teórico-metodológico à abordagem prevencionista de Qualidade de Vida no Trabalho de Mendes e Ferreira (2004), adotou-se os princípios e conceitos da Ergonomia da Atividade, cujos focos são: bem-estar, eficiência e eficácia, considerando-se que esses três parâmetros andam lado a lado. Na perspectiva da ergonomia, com origem nos países de língua francesa, atua-se na adaptação do trabalho ao homem, partindo da análise atividade. As situações reais de trabalho geram um dispêndio de energia física, cognitiva e afetiva (Custo Humano no Trabalho – aqui adaptado para Custo Humano da Atividade), forçando o trabalhador a estabelecer Estratégias de Mediação que diminuam o impacto negativo provocado pelas incoerências do Contexto de Produção de Bens e Serviços (aqui adaptado para Contexto de Serviços Hoteleiros) que podem levar ao adoecimento. Inicialmente, participaram da pesquisa 19 camareiras dos três turnos de trabalho. Posteriormente o estudo foi centralizado no turno do período diurno. Adotaram-se duas abordagens para a coleta de dados: a Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin e Cols, 2004) e, para aprofundar questões do Custo Físico na observação sistemática, utilizou-se o método OWAS (*Ovako Working Posture Analysing System*). Na AET, foram feitas a análise de documentos, observações (livre e sistemática) e entrevistas (coletivas e individuais). Para análise dos dados quantitativos foi utilizada a estatística descritiva e os resultados foram apresentados em frequências e/ou percentuais por classe de impacto biomecânico. Como apoio às análises e na geração dos gráficos, utilizou-se o software estatístico SPSS versão 12.0 e o Excel. Já os dados qualitativos tomaram como referência a Análise Categórica Temática de Bardin (2004). No que se refere às condições de trabalho, foram encontrados, principalmente, indicadores de insuficiência de materiais de trabalho, falhas no suporte organizacional e problemas com mobiliário. A organização do trabalho mostrou-se deficiente notadamente quanto à divisão do trabalho, à pressão temporal e às prescrições de diversas naturezas. A variabilidade dos gostos e das posturas dos hóspedes, bem como a falta de preparo das chefias na condução de equipes, perfizeram as principais fontes de mal-estar nas relações socioprofissionais. As análises deste trabalho, alicerçadas no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Mendes e Ferreira, refletiram as incoerências deste contexto como geradoras de impactos negativos no Custo Humano da Atividade. Dessa forma, prevalecem as vivências de mal-estar que tendem a levar as trabalhadoras ao adoecimento, assim como à elaboração de estratégias para lidar com a falta de flexibilidade do contexto e para evitar o mal-estar, conseqüentemente, o ambiente. Assim, se configurou um cenário explicativo das causas da demanda: incidência preocupante de atestados médicos.

**Palavras chave:** Ergonomia da Atividade, Custo Humano da Atividade, Qualidade de Vida no Trabalho e Hotelaria.

## *Abstract*

The present study had as main objective to investigate the Human Cost of Activity and the Strategies of Meditation related to the Quality of Working Life, of maids, in a hotel context. I worked with the perspective of the existence of a paradox, where only the guest had the right of well-being due to the experiences of uneasiness among the workers. The research took place inside a hotel in Brasilia, belonging to an international group. The presented demand refers to the exaggerated incidence of health certificates. In order to give support to the preventing approach of the Quality of Working Life by Mendes and Ferreira (2004), the principles and concepts of the Ergonomics of the Activity were adopted, which focuses on: well-being, efficiency and effectiveness, considering that these three parameters go side-by-side. In the Ergonomic perspective, which originated in French-Speaking countries, adaptation of the work to man was performed, starting from the analysis of activity. The real working situations create a great expense of physical, cognitive and affective energies (Human Working Cost), forcing the worker to establish Mediation Strategies that reduce the negative impact caused by problems in the Context of Goods Production and Services (adapted here for the Context of Hotel Services) which can lead to illness. In the beginning, 19 maids from all 3 working shifts participated in the research, later the study was centered on the morning shift only. Two approaches for collecting data were adopted: the Ergonomic Analysis of Work – EAW (Guérin and cols, 2004) and, to go deeper into questions regarding the Physical Cost in the systematic observation, we used the OWAS method (OVAKO WORKING POSTURE ANALYSING SYSTEM). With EAW, document analysis, observations (free and systematic) and interviews (collective and individual) were made. To analyze the amount of data, descriptive statistic was used and the results were presented in frequencies and/or percentages according to biomechanical class. Supporting the analysis and generation of graphics, the statistical software SPSS version 12.0 and Excel were applied. On the other hand, the qualitative data had as reference the Bardin's Thematic and Categorical Analysis (2004). As for the working conditions, pointers of insufficiency in working materials, flaws in the organizing support and problems with furniture were discovered. The organization at work revealed itself deficient specially about the division of tasks, deadline pressures and prescriptions of many different natures. The variability of guests, along with the lack of preparation of the bosses in leading the teams, are the main sources of uneasiness in Social and Professional Relations in this context. The analysis of this work, based on the model of Quality of Working Life by Mendes and Ferreira, reflected the problems in this context as generators of negative impacts in the Human Cost of Activity. This way, the uneasiness experiences prevail, and they tend to lead the workers to illness, as well as the elaboration of strategies to deal with the lack of flexibility and avoid uneasiness of the working environment, thus, the presentation of Health Certificates can be justified.

**Words key:** Ergonomics of Activity, Human Cost of Activity, Quality of Working Life and Hotel Services.

*“Amanhã encontrarei a sabedoria; ela se manifestará a mim com clareza; então eu a possuirei (...) Ó grandes mestres da Academia! Nada se pode ter como certo para a conduta da vida?”*

**Santo Agostinho**

## *Introdução*

O presente trabalho surgiu basicamente de dois fatores, do interesse da pesquisadora em abordar o tema da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em ambientes voltados à hospitalidade e, segundo, de uma demanda concreta advinda de um empreendimento hoteleiro do Distrito Federal que será abordada adiante.

A justificativa para tal interesse vem da idéia de que no mercado da hospitalidade o cliente busca o intangível e essa intangibilidade pode estar no sorriso do trabalhador, na forma como este conduz o atendimento e na expectativa de que tudo seja “mágico”. Fator relevante a ser considerado aqui é que as pessoas buscam cada vez mais qualidade de vida. Modismo ou não, os reflexos dessa valorização se manifestam por meio da busca de entretenimento, de maior convívio familiar, de saúde, dentre outros.

Dessa forma, no segmento da hotelaria, promovem-se o bem-estar e o conforto do hóspede (DAVIES, 2001). Assim, para que a relação não seja paradoxal, **teoricamente**, o bem-estar e o prazer no trabalho deveriam fazer parte do exercício da atividade. A partir desta perspectiva, os empreendimentos voltados à hospitalidade (neste caso a hotelaria) demonstram grande potencial para pesquisas que envolvam a Qualidade de Vida no Trabalho.

O contexto hoteleiro está classificado dentro do segmento de serviços e, assumindo que essa prestação de serviços dependa de algum tipo de interação, entende-se que, nessa relação, podem ser estabelecidos o sucesso ou o fracasso da organização, pensando nos extremos.

A idéia dessa relação baseia-se nos conceitos da hospitalidade que prevêm uma interação harmoniosa e uma postura acolhedora por parte do anfitrião (DIAS, 2002). Na hotelaria esse valor é difundido abertamente, entretanto, pela padronização hoje encontrada nos diversos ambientes, o que se encontra é a

chamada hospitalidade comercial, ou seja, posturas e atitudes “fabricadas” (ABREU, 2003; CAMARGO, 2002).

De fato, não é concebível imaginar que alguém acredite ser possível que todas as pessoas que prestam um serviço qualquer dentro do sistema turístico tenham a hospitalidade no sangue. Tal visão parece denotar, na verdade, a negação da variabilidade humana. Contudo, é possível imaginar que a situação premente leve alguns indivíduos a negar suas próprias características pessoais, valores e sentimentos em nome de uma “hospitalidade necessária” e assim sobreviver neste segmento.

Se assim é, questiona-se aqui se estas empresas estão, de fato, envolvidas com o aprimoramento dessa relação de modo a beneficiar ambas as partes, ou seja, o atendente e o atendido. Conforme o que aponta a literatura (AYRES e cols, 2004), principalmente na de hotelaria, o foco é preponderantemente unilateral, no cliente. Por trás disso está o interesse no aumento dos lucros da empresa ou, na pior das hipóteses, na conservação destes e de seu patrimônio.

A indústria hoteleira apresenta uma diversidade muito grande de tarefas que exigem certa habilidade na execução. Embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento no seio das empresas do segmento, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida ao hóspede e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da organização. Entretanto, ainda há sérias lacunas quanto à formação dos trabalhadores e demais dimensões do bem-estar deles, como será possível conferir ao longo do trabalho.

Considerando os hotéis como equipamentos turísticos (CAMPOS; GONÇALVES, 1998), entende-se que o turismo apareça na realidade brasileira como “a solução” de geração de emprego e renda para algumas regiões com dificuldades de outros investimentos (KANNI, 2006; HAZIN e cols, 2000; CAMPOS; GONÇALVES, 1998). Talvez por esta razão, às vezes, culturalmente, esta atividade acabe sendo encarada como “é o que nos resta”.

Normalmente, os baixos níveis salariais encontrados nas funções operacionais em turismo e hotelaria são justificados por parte das empresas pela carência de pessoal qualificado (HAZIN e cols, 2000). Parece um rótulo colocado em um determinado segmento que, na verdade, integra um ciclo vicioso onde: eu (empresa) não te pago porque você (trabalhador) não é qualificado, eu (trabalhador) não estou qualificado porque você (empresa) não me qualifica ou não me oferece

condições para tal. Hazzin e cols complementam que a baixa remuneração atrelada à pouca qualificação é observada em boa parte das cidades brasileiras, principalmente no Nordeste do país.

Como a nossa história é muito recente em termos de padrão de atendimento em serviços de turismo e hospedagem (PIRES, 2001), a formação das pessoas é precária, principalmente nos níveis operacionais. A escassez de referências técnicas somada à falta ou insuficiência de políticas e ações públicas, que aproximem os profissionais mais carentes da realidade dos atendidos, pode fazer com que a lacuna aumente em termos de satisfação do “cliente” pela falta de referência do que é esperado, por exemplo, do serviço de arrumação de um apartamento de hotel. Para o trabalhador, como consequência, fica a sensação de falta de reconhecimento pelo esforço empregado na atividade com impactos nas vivências de mal-estar.

O problema da falta de qualificação é amenizado nas redes internacionais de hotelaria. Por outro lado, trabalha-se com estruturas enxutas e controles apertados de produtividade que ocasionam problemas de outra ordem. Por exemplo, vivências de mal-estar e adoecimentos causados pelo grande volume de trabalho e pela pressão temporal (ALVAREZ e cols, 2003). Contudo, e infelizmente, tal postura empresarial é coerente com as práticas do modelo econômico vigente.

Nessa realidade de precariedades no trabalho, surgem diversas iniciativas e abordagens voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho. Contudo, boa parte das ações encontradas limita-se ao assistencialismo (FERREIRA, 2006a), ou seja, age como “tapa buracos”, cuidando dos sintomas e não das causas das vivências de mal-estar. A razão pela qual as empresas não agem preventivamente pode estar na falta de sensibilidade ao que ocorre dentro da própria organização.

Nas empresas de uma forma geral, mas principalmente em serviços, os responsáveis por criar políticas e práticas organizacionais que visam à eficácia organizacional, tendem a fechar os olhos aos sinais que saem por todos os poros da empresa como se fossem gotas escorrendo pela pele humana em dia de sol escaldante. A analogia da pele e do suor não é por acaso. A empresa transpira, e muito! É o suor dos trabalhadores que carregam os fardos pesados que lhe estouram os braços e as costas, é o suor do medo do desemprego, é o suor da febre vinda de uma pneumonia que o ar condicionado mal regulado ajudou a causar, é o suor do nervoso por não conseguir encontrar uma solução para um problema com o cliente.

No mundo real, as coisas acontecem assim, ninguém quer sentir o suor, aquilo que vem do ser humano como uma coisa natural. Se estiver suando, pode-se providenciar uma sala especial para banhos perfumados e desestressantes (FERREIRA, 2006b), mas não se pode diminuir o tamanho do fardo, assegurar o emprego, dar boas condições ambientais ou apoiar na solução de problemas.

Simbolicamente, o suor aparece aqui como uma forma de demonstrar que o foco das organizações está em sua eficácia. O bem-estar dos trabalhadores sequer é considerado. As vivências de bem-estar que levam à Qualidade de Vida no Trabalho são reduzidas, pela cegueira, ou deveria dizer miopia promovida pela ânsia de lucros constantes e a qualquer custo.

Com base nessas reflexões sobre hospitalidade e Qualidade de Vida no Trabalho, fomos a campo para identificar uma demanda (FERREIRA, 2003) a ser trabalhada. A pesquisa ocorreu em um hotel de Brasília pertencente a um grupo internacional, tendo como característica básica a hospedagem eventual e permanente.

Segundo a Gerente Geral, uma das áreas de maior impacto no hotel é a Governança. A ela cabe todo o serviço de manutenção da ordem e limpeza dos apartamentos e das áreas comuns. Especificamente nos apartamentos, a atuação das camareiras acaba sendo o diferencial durante a estada do hóspede, seja pela qualidade dos serviços de arrumação e limpeza, seja pelo atendimento às solicitações deste. Assim, problemas relativos a este grupo de profissionais causa transtornos importantes à rotina e à imagem do hotel. A demanda apresentada refere-se ao exagero (na percepção da gerente) na incidência de atestados médicos, ao que ela chamou de “cultura do atestado”.

Para dar suporte teórico-metodológico à abordagem prevencionista de Qualidade de Vida no Trabalho utilizada nas análises deste trabalho (MENDES; FERREIRA, 2004), adotamos os princípios e conceitos da **Ergonomia da Atividade** (FERREIRA; MENDES, 2003) cujos focos são: **bem-estar, eficiência e eficácia**, considerando-se que esses três parâmetros andam lado a lado (DEJOURS, 2004).

Na perspectiva da ergonomia, com origem nos países de língua francesa, trabalha-se para adaptar o trabalho ao homem, partindo da análise da atividade, ou seja, do trabalho no momento de sua execução ou, ainda, como se diz em ergonomia, do **trabalho real**.

As situações reais de trabalho geram um dispêndio de energia física, cognitiva e afetiva (**Custo Humano no Trabalho** – aqui também tratado como **Custo**



**Humano da Atividade**), forçando o trabalhador a estabelecer **Estratégias de Mediação** que diminuam o impacto negativo provocado pelas incoerências do Contexto de Produção de Bens e Serviços (aqui adaptado para **Contexto de Serviços Hoteleiros**) que podem levar ao adoecimento (FEREIRA; MENDES, 2003).

Assim, o presente trabalho teve como objetivo principal investigar o Custo Humano da Atividade e as Estratégias de Mediação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras em um Contexto Hoteleiro.

A atuação ergonômica completa consiste de três etapas: o diagnóstico, a implantação e o acompanhamento das ações. A proposta aqui apresentada consiste em um **diagnóstico**, que oferecerá subsídios para a ação, cabendo à instituição da demanda a decisão de implantar as idéias e recomendações feitas. Visando nortear o presente estudo, adotamos as questões a seguir como caminho de pesquisa.

- a. Quais as especificidades do contexto de serviços hoteleiros?
- b. Qual o Custo Humano da Atividade no trabalho de Camareira, nas dimensões física, cognitiva e afetiva?
- c. Quais as principais Estratégias de Mediação utilizadas na rotina de trabalho de Camareiras?

Com base nessas repostas, pretendemos identificar como se comporta a Qualidade de Vida no Trabalho no referido contexto.

As conclusões aqui encontradas pretendem contribuir em três dimensões: científico-acadêmica, institucional e social. Do ponto de vista **Científico-Acadêmico**, visa contribuir para: a) a certificação da viabilidade dos estudos convergentes entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Ergonomia da Atividade; b) adicionar o campo da hotelaria às pesquisas da Qualidade de Vida no Trabalho preventiva de Mendes e Ferreira (2004), incrementando os conhecimentos do grupo de estudo; c) trazer à tona o paradoxo do bem-estar em empresas voltadas à hospitalidade; e d) a certificação da relação existente entre as contradições do contexto de serviços hoteleiros e as vivências de mal-estar no trabalho.

Para a **dimensão institucional** a pesquisa contribui para a visualização, com bases científicas, dos problemas do contexto que ocasionam quadros de adoecimento, (entre outras conseqüências) provocadoras da incidência de atestados médicos freqüentes. Por meio das constatações e das recomendações apresentadas, a empresa terá como avaliar e atuar nas causas do fator determinado pela demanda

inicial, de modo a zelar pelo bem-estar do trabalhador, preservando a eficiência e a eficácia organizacional.

Com vistas à contribuição para a **sociedade**, a pesquisa visa contribuir em três vertentes: a estrutura pública, o trabalhador e o cliente de serviços hoteleiro. Para a estrutura previdenciária brasileira, o volume de pessoas afastadas por adoecimento impacta diretamente nas possibilidades de cessão de direitos à população; dessa forma, realizar estudos dessa natureza pode contribuir para a conscientização das empresas na preservação da saúde no ambiente laboral. No que se refere ao trabalhador, a saúde o conserva incluído na sociedade por meio do exercício do trabalho e, para o “cliente”, neste caso, hóspede, a possibilidade de desfrutar de um serviço de qualidade e, com sorte, de atitudes hospitaleiras menos comerciais, ou seja, mais naturais, provocadas pelas vivências de bem-estar do trabalhador.

A seguir será apresentado o referencial teórico iniciando-se por uma breve explanação sobre o conceito de trabalho de modo a localizar no tempo a sua evolução e a diversidade de idéias sobre o tema. Na seqüência serão encontrados os principais conceitos da Ergonomia da Atividade dentro da visão francofônica e, especificamente, a abordagem de Ferreira e Mendes (2003). Em seguida, serão explorados mais detalhadamente os aspectos relativos aos conceitos e modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, quando perceberemos que a idéia não é nova, porém sua aplicação ainda é incipiente, assim como será detalhado o foco prevencionista de Mendes e Ferreira (2004).

Para melhor compreender as questões contextuais onde o ambiente pesquisado se encontra, passearemos pelos conceitos de base e pela evolução sócio-histórica do segmento hoteleiro no Brasil e no Distrito Federal, entenderemos o posicionamento acadêmico sobre o trabalhador neste contexto e chegaremos à função de Camareira que é objeto desse nosso estudo.

Na seqüência, será apresentado o enfoque metodológico adotado na busca dos conhecimentos almejados, caracterizado basicamente pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Depois partiremos para os resultados e sua discussão, às recomendações e às conclusões.

Começemos, então, a nossa longa “viagem” pelo fascinante e paradoxal mundo da hotelaria.

*“E, frise-se, elas (as pessoas) são o que são. Por isso, as condições, ambientes e organização do processo de trabalho devem respeitá-las em sua individualidade”*

**Lacaz**

## Capítulo I - *Quadro Teórico de Referência*

### 1 - O Homem e o Trabalho – Significados, Contexto e Alguns Reflexos

A dinâmica que permeia a relação do homem com o trabalho é extremamente sensível aos contextos sócio-históricos e étnicos, no mínimo. Dessa forma, por mais que se estude o assunto, estaremos sempre correndo atrás de uma nova explicação ao que é mutável a cada novo acontecimento. Mesmo assim, estamos aqui novamente tentando entender o fenômeno dessa relação aparentemente tão “simbiótica” do homem com seu trabalho.

Lembrando Borges e Albuquerque (2004, p. 332): “Pode-se dizer que o trabalho atua num movimento contínuo na transformação do ser humano, pois ele é o meio pelo qual o homem constrói o seu ambiente e a si mesmo”. O que faremos, então, é caminhar brevemente por elementos que procurem clarificar seus sentidos e significados, pelo contexto capitalista com o qual estamos neste momento envolvidos e, por fim, apontar alguns reflexos desse processo para o trabalhador na atualidade.

*Acompanhe-me em uma viagem em alta velocidade ao longo das diversas épocas da história das civilizações (...). Aterrisso no meio da selva amazônica, no centro de uma taba de índios ainda sem contato com a maneira de vida e cultura dos brancos ocidentais. Que encontrarei? Um grupo de pessoas ligadas por laços de sangue e sentimentos, motivadas por lendas, mitos, crenças e conhecimentos comuns e que provêm à sua subsistência por um esforço coletivo que obedece a determinada ordem. (ALBORNOZ , 2004, p.15)*

A viagem a que se refere Albornoz nos faz refletir sobre os diversos sentidos e significados do trabalho nas mais diversas civilizações (BORGES; YAMAMOTO, 2004). O exemplo do trecho acima nos mostra que os indígenas têm um objetivo, neste caso coletivo, de subsistência. E têm regras também. Assim, o trabalho se

caracteriza por diversos objetivos (individuais ou coletivos) e por diversos significados.

Trabalho vem do latim *tripalium* que nos primórdios era um instrumento com três paus afiados utilizado por agricultores para bater o trigo, as espigas de milho, entre outras coisas, mas logo ficou associado a instrumento de tortura e ainda é assim denominado em boa parte dos dicionários (ALBORNOZ, 2004). Dessa forma, culturalmente, em algumas civilizações o trabalho era uma forma de penalizar as pessoas. Segundo Pochmann (2004), na Grécia antiga tinha conotação pejorativa e poderia chegar a ser uma forma de constrangimento.

Albornoz nos conta, ainda, que boa parte dos preconceitos sobre o trabalho ou sobre os tipos de trabalho tem origem na Grécia, em Roma e na tradição judaico-cristã: “os gregos distinguem entre o esforço dos trabalhos na terra, a fabricação do artesão que serve ao usuário, e a atividade livre do cidadão que discute os problemas da comunidade”. (2004, p. 43-44)

Na tradição judaica e no cristianismo o trabalho era encarado como uma labuta penosa, à qual o homem está condenado pelo pecado. Então, as concepções religiosas de penalidade e de salvação levaram o homem ao trabalho. Lutero e Calvino servem aqui como precursores do trabalho como vocação e predestinação, respectivamente (ALBORNOZ, 2004). Já a filosofia começa a esboçar o caráter finalístico do trabalho: “o homem trabalha quando põe em atividade suas forças espirituais ou corporais, tendo em vista um fim sério que deve ser realizado ou alcançado” (p. 11).

Pochmann (2004) coloca que a valorização da ética no trabalho surge por volta dos séculos XIII e XIV quando “o trabalho passou a ser identificado à fonte de cultura e à de toda riqueza, pois se transformaria na mediação básica que permitiria ao homem transformar tanto a natureza quanto a si próprio” (p.18). Para Borges e Tamayo (2001, p. 11), o trabalho:

*É meio da produção da vida de cada um, provendo a subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade. Também é categoria central da própria organização societal. Apresenta-se em uma variedade de ocupações, sendo objeto de diversificada classificação.*

Ao analisarmos os sentidos e significados do trabalho, encontramos diversas posições sobre o tema. Lancman (2004), sob a ótica da psicodinâmica do trabalho, coloca que “Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da

inteligência, mais do que relacionado à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade” (p. 29). Para Gorz (2003), o trabalho atribui ao indivíduo uma existência e uma identidade sociais, sendo, provavelmente, “o fator mais importante da socialização” (p. 21). Blanch (2003) acrescenta que toda ordem social se constrói na base da relação de trabalho. Já Antunes (1999) associa trabalho à liberdade e propõe que a vida pode ser dotada de sentido pelo trabalho. Clot (2006) posiciona-se dizendo que os trabalhadores requerem que o trabalho “seja um meio de realização de todas as vidas que julgam merecer” (p. 73) e, ainda, Friedman e Naville (1962 *apud* TERSAC; MAGGI, 2004) falam que o trabalho além de ser uma característica humana é o elemento que ordena as sociedades.

O contato com as idéias dos autores citados nos faz ver e compreender a importância da dimensão trabalho na vida humana, pois a ela é atribuída uma infinidade de “papéis” dentro das mais diversas possibilidades de sobrevivência, realização de sonhos e auto-afirmação do ser.

Contudo, no mundo do trabalho não seria possível imaginar um ambiente totalmente livre, uma vez que é necessário produzir e ao mesmo tempo gerir um contingente de pessoas com expectativas e culturas diferentes. Neste sentido, Rosso (2003) coloca que o trabalho precisou ser regulado por normas, leis, procedimentos, entre outros, para que se pudesse controlar as ações, atribuir direitos e deveres e estabelecer parâmetros de convívio social no ambiente laboral e acrescenta:

*(...) quando falamos em regular as relações de trabalho, dizemos do processo de construção da moldura de normas dentro das quais é levado a termo qualquer processo de trabalho, pois todo o trabalho é realizado dentro de um campo normativo (p. 15).*

A grande e perversa busca pelos lucros nos contextos de trabalho na sociedade industrial fez com que surgissem formas rígidas de controle e meios de produção em massa. A nossa história nos apresenta Taylor que, por volta de 1911, despontou com os Princípios da Administração Científica e marcou grande influência na concepção de moldes restritivos à capacidade humana no trabalho (MOTTA, 1992).

Nessa visão, não se tratava apenas de uma divisão de tarefas, onde um aperta o parafuso “A” e o outro o “B”. Havia também os que “pensavam” e os que “faziam”. Essa “partilha” tirava do trabalhador a possibilidade de realizar-se pela concretização da totalidade do trabalho, entende-se aí que, em nome de uma produção cada vez

mais rápida e maior, Taylor renegava as propriedades e habilidades básicas do ser humano. Ele concebeu o que chamou de *Homo Economicus*, cujo principal sentido do trabalho estava na recompensa financeira pelo esforço empregado (MOTTA, 1992).

Embora na atualidade tenhamos outros modelos de administração e o discurso é que práticas tayloristas estejam ultrapassadas, não é raro encontrar contextos baseados fundamentalmente nos princípios de Taylor ou, no mínimo, com traços marcantes. Por exemplo, Alves Júnior (2005), em pesquisa realizada numa instituição pública no Distrito Federal, encontrou indícios bastante significativos da existência da prática do “eu penso, você faz” ao analisar aspectos do contexto e os critérios adotados para a avaliação de desempenho dos trabalhadores.

Silva (2004) coloca que, na verdade, “o que observamos é um crescente desaparecimento do trabalho como forma de realização e satisfação das necessidades básicas coletivas” (p. 68). Acrescenta, ainda, que a sedução para o trabalho na sociedade atual vem justamente do discurso neoliberal de globalização, democracia, acesso a bens e serviços, entre outros. Porém, ironicamente, nem todos os “seduzidos” terão acesso ao seu objeto de desejo ou o perderão em algum momento de sua vida profissional.

Assim, nos deparamos com o grande “monstro” do desemprego que assombra as noites dos trabalhadores e causa a eles sofrimento (FURTADO, 2004). De acordo com Rosso (2004, p. 58), “A questão do desemprego é uma marca da contemporaneidade que tem suas raízes dentro da forma como são repartidos socialmente os ganhos obtidos mediante a redução dos tempos de trabalho”. Antunes (1999) acrescenta o trabalho em condições precarizadas e a degradação da relação do homem com a natureza dentre as conseqüências do enfoque neoliberal, juntamente com a questão do desemprego. Para Mészáros (2003, p. 22), o desemprego:

*(...) já não é limitado a um exército de reserva à espera de ser ativado e trazido para o quadro da expansão produtiva do capital, como aconteceu durante a fase de ascensão do sistema (...). Agora a grave realidade do desumanizante desemprego assumiu um caráter crônico, reconhecido até mesmo pelos defensores mais acrílicos do capital como “desemprego estrutural”, sob a forma de autojustificação, como se ele nada tivesse que ver com a natureza perversa do seu adorado sistema.*

Paul Singer<sup>1</sup> coloca que nos anos de 1980, com a hegemonia do neoliberalismo no mundo capitalista, o desemprego em massa se acentuou gradativamente. É um dos grandes males do sistema que domina as nossas estruturas e por vezes as destrói. Sobre o eminente descontrole dessa situação, lembramos Marx e Engels (1980):

*As relações burguesas de produção e de troca, o regime burguês de propriedade, a sociedade burguesa moderna, que fez surgir gigantescos meios de produção e de troca, assemelha-se ao feiticeiro que já não pode controlar as forças infernais que pôs em movimento com suas palavras mágicas. (p. 15)*

Dufour (2005), citando uma passagem de Lacan, comenta que o bom funcionamento do capitalismo o faria consumir-se a si mesmo e complementa: “Mas eis: ele não se consumará antes de ter consumido tudo, os recursos, a natureza, tudo – inclusive os indivíduos que a ele servem.” (p. 9)

O filósofo francês contemporâneo – Dufour – faz ainda toda uma reflexão sobre como é viver em um mundo capitalista, onde a crítica kantiana não tem valor, pois para comprar e vender é necessária pouca ou nenhuma crítica. Segundo ele, o sistema de educação acaba colaborando para isso, onde um professor se conforma com o que tem nas mãos (capacidade aparente dos alunos) e não promove a crítica. Se assim é, perguntamos, como, então, se manifesta uma classe trabalhadora? Seria ela, como fruto da sociedade a qual pertence incapaz de fazer a crítica sobre a sua relação com seu contexto de produção?

Embora tenhamos problemas em relação ao molde capitalista, não estamos aqui para discutir se entre os principais sistemas conhecidos pela nossa sociedade exista um que se sobreponha ao outro. O que importa é o que faremos com a realidade que temos, pois, como diz De Masi (2006): “(...) o comunismo demonstrou saber distribuir a riqueza mas não saber produzi-la; o capitalismo demonstrou saber produzir mas não distribuí-la – nem distribuir equitativamente o trabalho, o poder e o saber” (p. 15).

Na atualidade, criar novos empregos e reduzir o desemprego é uma árdua tarefa dos governos de diversos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. A velocidade das políticas públicas nem sempre consegue acompanhar a demanda de condições básicas que provoquem a inclusão social por meio do acesso

---

<sup>1</sup> SINGER, P. Em defesa dos direitos dos trabalhadores.  
[http://www.cut.org.br/sno/TEXTO\\_PAUL\\_SINGER.pdf](http://www.cut.org.br/sno/TEXTO_PAUL_SINGER.pdf) recuperado em 04/11/2006.

ao trabalho, tendo em vista, inclusive, o agravamento das crises financeiras em todo o mundo (MOURA; MARINHO, 2002).

Interesses outros à parte, o fato é que, em nossa realidade, o contingente de pessoas que está em *processo de desemprego* (desempregados, subempregados ou na eminência do desemprego) parece muito maior do que caberia em nossa imaginação. Assim, esse conjunto de pessoas, à beira de uma sociedade que exclui, acaba ficando refém do ritmo das ações governamentais que, por azar, não lhe são acessíveis diretamente. Um caminho para a acessibilidade seriam os meios de mobilização coletiva, normalmente materializados na figura de sindicatos e associações. Entretanto, a demora na revisão das formas de atuação sindical frente às novas formas de trabalho causa um novo descompasso. Nessa guerra de ritmos, quem dança é o trabalhador.

Como disse Blanch (2003) citando Sennet, o emprego *“sigue apareciendo como una bendita maldición, que gasta a quien lo tiene y quema a quien le falta”* (p.174). Trata-se de um paradoxo com o qual convivemos, basta olhar à nossa volta ou... para o espelho. Rosso (2004) lembra-nos que “A intensificação do trabalho produz efeitos físicos e psíquicos sobre os trabalhadores” (p. 61). Adicionalmente, Furtado (2004) assinala que o desemprego pode levar ao sentimento de inutilidade e incompetência, gerando estados depressivos. Uma das razões possíveis para este quadro é que o desemprego pode levar à “falta de possibilidades de novas inserções profissionais” (HOEFEL, 2005, p. 81).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho - OIT, o grande desafio institucional da OIT é a criação de condições de trabalho e que este trabalho não seja portador de riscos ao indivíduo. Entretanto, embora a OIT diga que todos os interlocutores (governo, trabalhadores e empresas) concordam com as formas de prevenção, de fato, não percebemos reflexos práticos dessa posição na atualidade:

*As atuais políticas públicas setoriais, que enfocam as áreas relacionadas à produção de bens, distribuição e prestação de serviços (...), não têm levado em consideração aspectos relacionados ao impacto desses processos sobre a geração de perfis de adoecimento no trabalho.* (HOEFEL, 2005, p. 82)

Ainda para Hoefel, “o trabalho ocupa uma posição central no processo saúde-doença” (p. 80) e as pessoas “acabam se submetendo a qualquer condição de trabalho” (p.81) só para não ficarem desempregadas. Porém, o trabalhador nem sempre tem noção dos efeitos nocivos à sua saúde ou, mesmo que tenha, outros fatores falam mais alto como, por exemplo, a subsistência familiar.



Neste último caso, pode haver ainda uma nova dimensão envolvida: ele não prevê que algumas modalidades de adoecimento possam levá-lo ao afastamento definitivo do mundo do trabalho. Mas a pior falta de consciência está relacionada às organizações e ao regime competitivo a elas imposto pelo modelo econômico vigente, que acaba expondo o trabalhador a riscos à sua saúde.

Pensando nas possibilidades de adoecimento, Lancman (2004) nos alerta sobre dados do Brasil:

*(...) os distúrbios osteomusculares e as lesões por esforços repetitivos – DORT/LER, além dos transtornos psíquicos, são hoje as principais causas de afastamentos no trabalho e de aposentadorias precoces com forte impacto nas contas da previdência (p. 27).*

Contudo, não podemos pensar que o trabalho só é capaz de trazer como consequência o adoecimento, Dejours (2004) lembra que:

*O trabalho pode assim se revelar como um potente mediador da construção da saúde. De maneira que a melhor relação homem-trabalho não é a sua supressão, mas uma relação que se qualifica de ‘relação estruturante’.* (p. 204)

A esta altura da análise da dimensão trabalho, podemos dizer que ele, assim como tem vários significados e sentidos, também tem várias fontes de geração de bem-estar e de mal-estar e que, de certa forma, acabam influenciando nos sentidos atribuídos ao trabalho de maneira positiva ou negativa.

Na perspectiva de buscar novos sentidos para o trabalho, assim como reduzir as vivências de mal-estar e os riscos de adoecimento, a Ergonomia da Atividade surge como uma alternativa de diagnóstico e intervenção nos contextos de produção de bens e serviços. A seguir procuraremos clarear os conceitos e bases dessa abordagem que fundamentou o método e as análises do presente trabalho de pesquisa.

## **2 – Ergonomia: Consideração do prescrito, atuação no real**

Este tópico procura esclarecer alguns pontos que levem à compreensão de questões básicas da abordagem ergonômica e sobre que foco serão feitas as análises da presente pesquisa. Vários são os conceitos, ou deveria dizer pré-conceitos, acerca do tema. De fato, há mais de uma forma de ver e agir ergonomicamente e elas apresentam diferenças sob o ponto de vista teórico-metodológico a ser conferido oportunamente.

Para muitos, a Ergonomia é entendida como a “ciência da Cadeirologia”. Num exemplo clássico, é comum ouvir alguém dizer que uma cadeira é ergonômica quando é confortável. Em verdade, ainda existem muitas divergências sobre se a ergonomia poderia ser chamada de ciência, tendo em vista a diversidade de conceitos que ela absorveu. Wisner (2004) coloca a ergonomia mais como arte e prática profissional do que como uma área da ciência. De qualquer modo, a ergonomia é jovem e muitos de seus adeptos já lhe reivindicam o status de ciência (ABRAHÃO; PINHO, 2002; MONTMOLLIN, 1990). Da mesma forma, associá-la à cadeira (móveis, equipamentos ou instrumentos) é reduzir o seu universo de possibilidades.

Contudo, no que concerne ao trabalho humano, a noção de confortabilidade atribuída à Ergonomia tem lá seus pontos de convergência com os conceitos aqui apresentados, visto que um dos seus principais objetivos é o bem-estar do trabalhador. Em outras palavras, a confortabilidade da cadeira pode ser um dos elementos de bem-estar, mas o bem-estar do indivíduo em seu trabalho não se limita a essa dimensão, ao contrário, existem outros elementos do contexto em situações reais de trabalho que são extremamente significativos e que se refletem nesse bem-estar como veremos adiante.

Talvez os grandes enganos hoje encontrados sobre o tema estejam nas suas origens. A história conta que as primeiras ocupações da Ergonomia foram no sentido de “entender os fatores humanos pertinentes ao projeto de instrumentos de trabalho, ferramentas e outros apetrechos típicos da atividade humana em ambiente profissional” (VIDAL, 2002, p. 28). Tempos depois, num movimento evolutivo, mas ainda sob o foco dos fatores humanos, voltou sua atenção também para “os projetos de sistemas de trabalho, como as linhas de montagem, as salas de controle, os postos de manobras de máquinas (*cockpits*), e assim por diante.” (p. 28).

Como já é possível apreender pelas primeiras colocações aqui feitas, a Ergonomia tem como seu objeto de estudo o trabalho. A própria etimologia da palavra já começa a nos esclarecer esta questão, pois o termo vem de *Ergo* que significa tarefa e de *nomos* que significa leis. Posteriormente, Jastrzebowski definiu Ergonomia por meio de termos gregos, considerando agora *Ergon* como Trabalho e o *nomos* como leis naturais (FERREIRA, 2003). A mudança do termo *tarefa* para *trabalho*, denota muito mais do que a simples troca de palavras, em verdade

fundamenta e amplia a visão e a atuação ergonômicas. O trabalho vai além, pois é a mediação do homem com a natureza (FERREIRA, 2003), onde o homem transforma e é transformado (FERREIRA, 2000), é o homem em ação.

Além do discurso de transformação e evolução humana, a ergonomia teve grande impulso num segmento que, a princípio, parece não muito “agradável” aos olhos da maioria das pessoas. A indústria bélica, durante a Segunda Guerra Mundial, foi o principal palco desse avanço, visto que as evoluções tecnológicas da época não consideraram *a priori* a questão humana em sua viabilização. Por exemplo, nos aviões, cada vez mais rápidos e que voavam a altitudes até então não exploradas, os pilotos padeciam da falta de oxigênio e perda da consciência em vôo. Ora, de fato, pilotos e aviões eram perdidos e com eles a possibilidade de combate.

Com a preocupação em não ter prejuízos de nenhuma espécie, formou-se uma equipe multidisciplinar, com psicólogos inclusive, que tinha como responsabilidade a adaptação dos diversos equipamentos de guerra “às características físicas e psicofisiológicas dos soldados, sobretudo nas situações de emergência e de pânico” (VIDAL, 2002, p. 31).

Deriva daí a corrente da ergonomia denominada *Human Factors* que tem como foco de atuação o desenvolvimento de produtos e a otimização do sistema homem-máquina, de forma a promover a melhoria das condições de trabalho por meio da adaptação da máquina ao homem. Para obter seus pontos de referência científica, realiza experimentos em laboratório, chegando a “padrões ergonômicos” a serem utilizados no desenvolvimento dos produtos (MORAES; MONT’ALVÃO, 2003).

Com a experiência obtida na guerra, surge a predisposição em trabalhar com diversos pontos de vista, agregando elementos advindos de várias áreas do conhecimento, tais como a engenharia, a psicologia, a medicina, entre outras, o que ampliou as possibilidades de atuação ergonômica dentro da sua proposta de transformação do trabalho (ABRAHÃO; PINHO, 2002).

A dureza das conseqüências da guerra atingiu também o parque industrial da Europa que precisava ser reconstruído. De acordo com Vidal (2002), o impacto social da situação abriu a “brecha” para os estudos de melhoria das condições de trabalho. A fábrica da Renault tornou-se, então, a primeira a ter uma equipe destinada aos estudos ergonômicos e foi, dessa forma, uma precursora da escola francesa de Ergonomia.

Vidal (2002) conta ainda que em 1949, Suzane Pacaud começa a trabalhar com a idéia de “análise da atividade em situação real, resgatada em 1955 por Obrendame e Faverge como Análise do Trabalho” (p. 32). Vidal complementa que Wisner, em 1966, formaliza a Análise Ergonômica do Trabalho, esboçando-se um novo método de pesquisa, diagnóstico e intervenção, com vistas à adaptação do **trabalho ao homem**, ou seja, começa-se a pensar de maneira mais ampla, levando em consideração as diversas dimensões do trabalho.

Dentro dessa perspectiva, começa-se a esboçar a noção de trabalho prescrito (Tarefa) e trabalho real (Atividade). O trabalho prescrito, seja ele formal ou informal, é o conjunto de determinações feitas pelo seu contexto e seus componentes, é a expectativa do contexto em relação ao trabalhador (FERREIRA, 2004; MONTMOLLIN, 1990). Os autores Telles e Alvarez (2004) acrescentam que o trabalho prescrito tem dois componentes: a) as condições determinadas de uma situação de trabalho (o dispositivo técnico, o ambiente físico, a matéria prima, etc.); e b) as prescrições (normas, ordens, procedimentos, resultados a serem obtidos etc.).

Já o trabalho real ou atividade caracteriza-se pela realização do trabalho prescrito (FERREIRA, 2003; TELLES; ALVAREZ, 2004). De acordo com Clot (2006), “real é a ação da realização – jamais totalmente previsível – que põe o sujeito em contato com as realidades objetivas do mundo das coisas e dos homens, ocasiões para (e obstáculos ao) seu desenvolvimento” (p. 93). Nesses contatos, o homem estabelece relações com o contexto de trabalho, com os outros e consigo mesmo, de forma interdependente (FERREIRA, 2000, 2004)

Com base na importância da análise da atividade para a Ergonomia, ela é determinada como categoria central e é encarada como a principal fonte de conhecimento (GUÉRIN e cols, 2004; FERREIRA, 2000; ABRAHÃO, 2000). Cada atividade não existe sozinha, ela está interligada a outras dentro do contexto e fora dele, então, como diz Clot (2006, p. 97):

*A atividade de trabalho é dirigida aos outros depois de ter sido destinatária da atividade destes e antes de o ser de novo. Ela sempre é resposta às atividades dos outros, eco de outras atividades.*

A Ergonomia tem um duplo caráter que a sustenta, de um lado produz conhecimento sobre a relação homem e trabalho e, de outro, atua de forma racional na melhoria dessa relação (FERREIRA, 2000; ABRAHÃO; PINHO, 2002; DEJOURS, 2004). Assim, de acordo com Ferreira (2003), a Ergonomia é entendida como:

*“uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o aos objetivos do sujeito ou grupo, quanto às exigências das tarefas”.* (p.22)

Importante ressaltar que os principais objetivos da Ergonomia estão voltados para ao bem-estar dos trabalhadores, à eficiência e à eficácia organizacional (ABRAHÃO, 2000; FERREIRA; MENDES, 2003; FERREIRA, 2003). Para Dejours (2004) não é possível trabalhar apenas com uma das dimensões, porque qualquer reducionismo, tanto para um como para outro se torna insustentável.

Um dos principais pilares de sustentação do conceito de trabalho real é a consciência da ocorrência da variabilidade, o que baliza e suporta as bases da ação ergonômica nos moldes de adaptação do trabalho ao homem. Na constatação dos estudos entre o que é previsto e o que é realizado, são observadas diferenças significativas em razão de vários fatores (ABRAHÃO, 2000).

Essas diferenças podem manifestar-se nas mais diversas dimensões que envolvem o homem e o trabalho, primeiro podemos considerar a diversidade individual e a variabilidade intra e inter-individual (FERREIRA, 2003). Sob este ponto de vista, com base em Markus e cols (1996), é possível dizer que as pessoas têm diferentes estruturas interpretativas que fazem sentido e dão vazão a significados e práticas, em outras palavras, essas pessoas têm uma estrutura que as faz gostar, sentir e interpretar coisas de forma diferente.

Toda essa variabilidade relativa à história pessoal dos trabalhadores entra em contato com os ambientes de produção e as tarefas a serem executadas que também apresentam uma infinidade de elementos de variabilidade. Neste momento, de acordo com Abrahão e Pinho (2002), mecanismos psíquicos entram em ação para dar resposta às solicitações do contexto. Para Abrahão (2000):

*(...) quanto maior a variabilidade das situações, menor a probabilidade de antecipação, exigindo assim, maior competência dos trabalhadores para a passagem de uma operação prescrita a uma ação situada* (p.51).

Levando em conta a citação acima, os erros atribuídos aos trabalhadores, normalmente decorrem da falta de conhecimento da empresa sobre o trabalho real.

Tal falta de conhecimento fundamenta-se nas colocações de Wisner (1987 *apud* Abrahão, 2000), de que as empresas nem sempre consideram “a variabilidade do trabalho e o trabalhador como o sujeito do processo de reestruturação

produtiva” (p.49). Essa postura pode acarretar problemas de ordem diversificada, que varia desde questões de desempenho até riscos de adoecimento ao trabalhador. A atuação da Ergonomia neste momento é no sentido de buscar a conscientização e a integração da variabilidade existente na relação entre trabalhador e contexto e, dessa forma, transformar o trabalho.

Considerando essa variabilidade até aqui discutida, a Ergonomia atua impulsionada por uma demanda inicial que a faz buscar soluções para aquela situação determinada, dentro daquele contexto específico (FERREIRA, 2003; ABRAHÃO e cols, 2005). A demanda, em geral é a “ponta do iceberg”, pois o trabalho da ergonomia acaba por identificar o que há escondido dentro dessas “águas” e que o simples olhar não consegue identificar à primeira vista. A Ergonomia, *a priori*, não trabalha com generalizações, visto que compreende que cada situação é única. Contudo, Montmollin (1990) considera que certo nível de generalização é possível levando em conta que algumas situações estudadas são similares.

É possível afirmar, então, que o conjunto de variabilidades influencia diretamente na complexidade do trabalho (FERREIRA, 2001). Na visão de Tersac e Maggi (2004) o trabalho para a ergonomia é complexo por: a) sofrer influências e interpretações das sociedades através dos tempos; b) ser um objeto multidimensional; e c) ser ao mesmo tempo uma noção abstrata e uma variedade de práticas. Neste contexto, a ergonomia aparece como uma “metadisciplina” que convoca diversas disciplinas para resolver o enigma da complexidade (TERSAC; MAGGI, 2004; WEILL-FASSINA e cols, 1993).

Para Leplat (2004), a complexidade da **atividade** situa-se na interação entre as tarefas e os agentes, considerando as características de ambos. Duraffourg (1998) acrescenta que a complexidade da atividade de trabalho resulta dos determinantes da gestão da variabilidade das condições envolvidas. Entretanto, é bom ressaltar que a complexidade de uma **tarefa** é determinada pelos fatores intrínsecos a ela, portanto, não tendo relação com as tipicidades do trabalhador (FERREIRA, 2001). Para Weill-Fassina (1990), a complexidade da tarefa aumenta na mesma proporção que o crescimento do número de eventos a serem tratados.

O ser humano, ao interagir com o contexto, formula representações para agir nas situações complexas emergentes. Dessa forma, para Weill-Fassina e cols (1993) uma das dimensões para a compreensão das representações situa-se na análise das

funções e instrumentos cognitivos utilizados neste mecanismo de interação. As representações são caracterizadas, principalmente, pelo seu caráter finalístico, ou seja, cria significados para a concretização de um objetivo.

Assim, assumindo que o exercício de uma atividade visa o atendimento a um objetivo, coloca-se aqui o conceito de trabalho de Ferreira (2003):

*Atividade humana ontológica finalística por meio da qual os trabalhadores forjam estratégias de mediação individuais e coletivas vis-à-vis um contexto de produção de bens e serviços. As estratégias visam a confrontar e superar a diversidade de contradições existentes, com a finalidade de garantir a sobrevivência física, psicológica e social e, dessa forma, forjar a sua própria história. (p. 38)*

Nesta visão se ancoram os princípios e os conceitos da Ergonomia da Atividade de Ferreira e Mendes (2003) que serão apresentados nesse momento e servirão como principais balizadores analíticos da corrente pesquisa. Para começar a compreender essa abordagem, a seguir encontra-se a definição e o objetivo da Ergonomia da Atividade sustentado pelos autores.

*É uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o contexto de produção de bens e serviços. Analisa as contradições presentes nesta inter-relação e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado pelos trabalhadores. (...) O objetivo principal consiste em compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção de bens e serviços, para transformá-los com base em uma solução de compromisso que atenda às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores, usuários e consumidores. (p.35).*

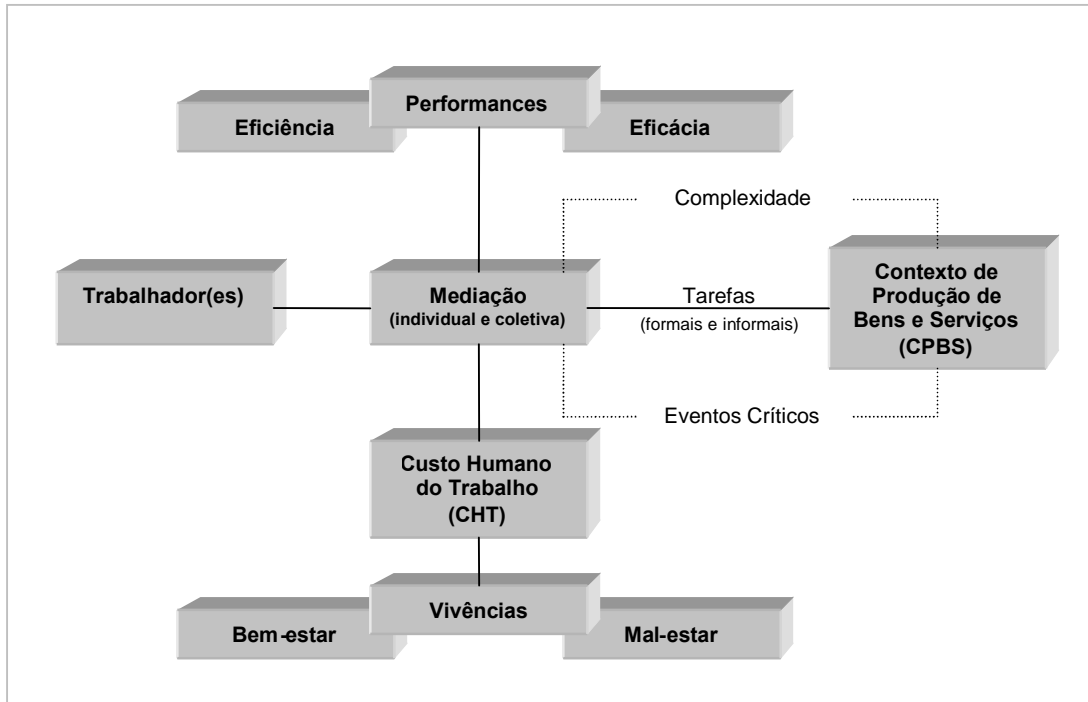
Como é possível observar, as idéias acima estão baseadas no bem-estar do trabalhador, na eficiência e na eficácia organizacional. Essa visão já foi constatada em outra passagem deste segmento de capítulo, até com a anuência de outros autores. Entretanto, aqui a proposta parece responder de maneira mais completa tanto do ponto de vista teórico, quanto metodológico como será apresentado no capítulo destinado à abordagem metodológica.

Na discussão sócio-histórica sobre a importância do trabalho na vida humana (pág. 7 a 13 deste trabalho), a ele é atribuída uma série de sentidos e significados que representam, ao final, o trabalho como aspecto central para o ser humano. Ferreira (2003) em sua abordagem compactua dessa idéia e assinala, também, o trabalho como ação individual.

Passa-se agora à compreensão dos elementos constituintes dessa abordagem por meio do esquema representado na figura 1 “que busca construir um quadro

compreensivo do mecanismo e dos fatores principais estruturadores da conduta humana no trabalho como atividade permanente de mediação do indivíduo” (FERREIRA, 2003, p. 37).

**Figura 1 - Atividade de Trabalho como Estratégia de Mediação Individual e Coletiva**

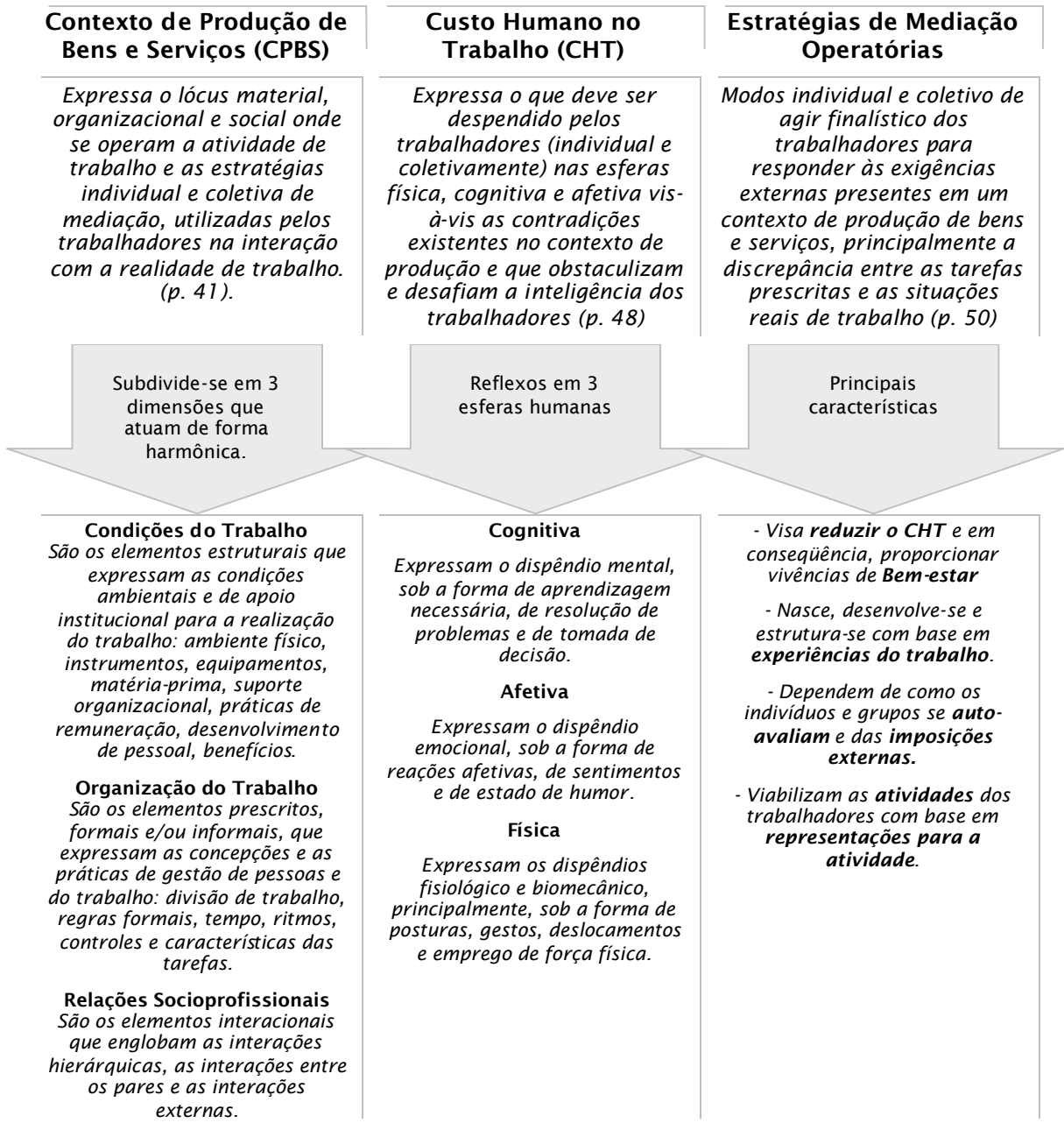


Como podemos perceber no esquema acima, lida-se aqui com alguns termos já citados como: complexidade, tarefa, eficiência, eficácia e bem-estar do trabalhador. O que acontece nesta proposta é que eles se organizam de tal sorte com os demais elementos que acabam por formular um enfoque conceitual articulado.

Importante conhecer outros elementos que perfazem o enfoque em questão, para tanto, apresentam-se os conceitos específicos da abordagem de maneira mais explícita no quadro 1, formulado com base nos conceitos de Ferreira e Mendes (2003), a seguir:



Quadro 1 – Principais Conceitos Base da Ergonomia da Atividade de Ferreira e Mendes (2003)



De acordo com a abordagem de Ferreira e Mendes, dinamicamente falando, todo trabalhador recebe um conjunto de **tarefas** que a ele é colocado para realização. Quando o trabalhador se depara com a realidade, em geral, percebe que o prescrito vem acompanhado de uma série de **complexidades** não previstas, que são chamadas aqui de **eventos críticos**. Nessa hora, ele começa a articular mentalmente as formas de concretizar o objetivo proposto e colocar as idéias em ação. Essas são, então, as **estratégias operatórias** formuladas pelo trabalhador

para atender às exigências do contexto às capacidades humanas, o que implica um **Custo Humano no Trabalho** (neste trabalho denominado de Custo Humano da Atividade), nas esferas **Física, Cognitiva e Afetiva**, advindas das incoerências entre o prescrito e o real.

Dependendo do sucesso ou do fracasso dessas estratégias, teremos então, como conseqüência a preponderância de vivências de **bem-estar** ou de **mal-estar**, respectivamente. Guérin e cols (2004) colocam que falhas nesse mecanismo pode ter conseqüências bastante graves, dentre elas, o adoecimento. É bom lembrar que a referência de bem-estar e mal-estar no trabalho é fruto, segundo Ferreira e Mendes (2003), das representações mentais (positivas ou negativas) que os trabalhadores formulam sobre o seu estado físico, psicológico e social neste contexto.

A proposta de Ferreira e Mendes organiza e amplia as possibilidades de atuação, um grande exemplo disso é a extensão dos conceitos aqui apresentados para uma também nova abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho, concebida e aplicada por Mendes e Ferreira (2004) em uma instituição pública federal.

A seguir vamos, então, conhecer o universo das abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho e as propostas de Mendes e Ferreira.

### **3 - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Para construir a reflexão pretendida, objetiva-se aqui discorrer sobre as bases conceituais da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), versar sobre suas principais influências e apresentar um referencial teórico baseado em questões preventivas que norteará as análises a seguir.

Do ponto de vista do trabalho, lembrando as conjecturas acerca do assunto já discutidas no início da revisão teórica, sabemos o quão importante é esta “parte” da vida humana e o significado **para** o ser. Tamanho é esse valor que é comum vermos vários autores falando de Qualidade de Vida referindo-se à Qualidade de Vida no Trabalho e vice-versa em menor grau. Moretti e Treichel (2003) lembram que a satisfação no trabalho deve ser entendida como atrelada às outras dimensões da vida. Entretanto, pretende-se aqui focar e, até certo ponto, diferenciar ambas por uma questão didática e conceitual.

Visando abordar brevemente a Qualidade de Vida, lembramos os comentários de El-Aouar e Souza (2003). Para esses autores ela resulta da satisfação do indivíduo consigo mesmo e com os outros nos diversos âmbitos de sua vida, seja social, familiar ou no trabalho e essas dimensões encontram-se envolvidas em mútuas e complexas interações. Minayo e cols (2000) acrescentam que:

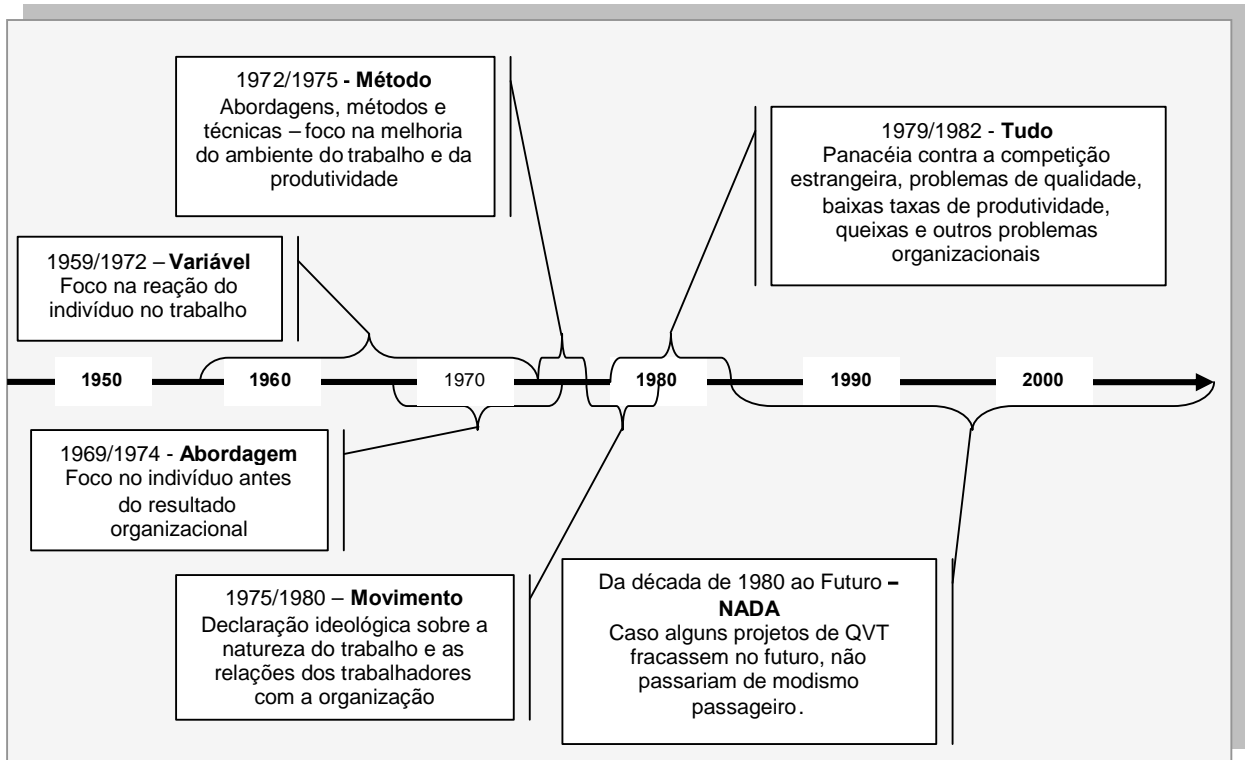
*O termo abrange muitos significados, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto uma construção social com a marca da relatividade cultural (p.8).*

Quando falamos em QVT é necessário ter em mente que a complexidade do assunto tem envolvido profundamente diversas áreas do conhecimento, tais como a Saúde, Ecologia, Ergonomia, Psicologia, Sociologia, Economia, Administração e Engenharia (MENDES; FERREIRA, 2004). Compreende-se que é por meio dessa interdisciplinaridade que o fenômeno é mais bem compreendido e as soluções tendam a ser mais direcionadas (PATRÍCIO, 1999).

As primeiras idéias sobre o tema surgiram por volta da década de 1950 com Erik Trist que buscava um modelo macro para tratar da relação Indivíduo-Trabalho-Organização. Porém, o amadurecimento da idéia foi lento, pois apenas na década de 1960 ela despontou em razão dos efeitos da conscientização dos trabalhadores e do aumento das responsabilidades sociais.

Com o passar dos anos a QVT evoluiu conceitualmente, mas também teve seus momentos de altos e baixos. Os focos foram mudando gradualmente, provavelmente motivados pelos contextos sócio-históricos e pelas representações dos autores que versavam sobre o tema. O caminho conceitual nos últimos 40 anos pode ser representado abaixo pela adaptação esquemática (figura 2) à compilação feita por Nadler e Lawler (1983 *apud* Vasconcelos, 2001).

Figura 2: Enfoques da Qualidade de Vida no Trabalho desde a década de 1950



Contudo, como esta compilação de Nadler e Lawler data da década de 1980, talvez fosse possível arriscar uma atualização nos últimos 20 anos. Claro que sempre vem à tona a questão do modismo que é o foco colocado como “futuro” para esses autores, porém os contextos mudam. Talvez eles quisessem dizer da justificativa das empresas para não implantar os projetos ou para desqualificar a abordagem, tendo em vista os interesses primeiros de lucratividade. Se assim foi, num exercício de futurologia, provavelmente intuíram que não haveria solução a médio/longo prazo para as incoerências nos contextos produtivos sob o regime capitalista.

Pensando ainda sob a perspectiva histórica, Goulart e Sampaio (2004) colocam que, no passado, o termo Qualidade de Vida no Trabalho representava a busca por melhorar a satisfação do trabalhador e a tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Já a escola de Relações Humanas ao se preocupar com os aspectos psicossociais do trabalho, identifica-se com a QVT oferecendo diversas contribuições como os estudos de Elton Mayo sobre a importância das relações de trabalho; Maslow e Herzberg sobre a motivação humana e Kurt Lewin com seus estudos envolvendo dinâmicas de grupo.

Goulart e Sampaio abordam, inclusive, a complexidade encontrada nos ambientes organizacionais que são intensificadas pelas grandes transformações tecnológicas e produtivas, causando maior desumanização do trabalho. Somado a isso, as novas exigências advindas dos clientes, sobretudo no que se refere a serviços, também colaboram para o aumento dessa complexidade como veremos adiante.

O grande desenvolvimento do assunto ocorreu por volta da década de 1970, principalmente devido à criação dos centros de estudo de QVT nos Estados Unidos e a influência recebida pelos modelos gerenciais japoneses objetivando a satisfação do trabalhador (HUSE; CUMMINGS, 1985 e NADLER e cols, 1983 *apud* GOULART; SAMPAIO, 2004). Trata-se de um movimento que se espalha por vários países desenvolvidos e em alguns em fase de desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Um nome sempre lembrado em qualquer trabalho científico sobre o tema de QVT é o de Walton (1973). Esse autor apresenta oito categorias conceituais, por meio das quais a QVT pode ser conduzida e avaliada num contexto organizacional, quais sejam: 1) **Compensação Justa e Adequada**: formas de compensação adequada do esforço empregado pelo trabalhador; 2) **Condições de trabalho saudáveis e seguras**: relacionadas à satisfação das necessidades básicas do ser humano; 3) **Uso e desenvolvimento de capacidades**: oferecer ao trabalhador oportunidades que favoreçam o uso de diversas habilidades, com autonomia e participação; 4) **Oportunidade de crescimento e segurança**: possibilidade de ascensão na carreira; 5) **Integração social nas organizações**: valorizam a auto-estima, a aceitação, a afiliação, o reconhecimento e a auto-realização do trabalhador; 6) **Constitucionalismo**: realça os direitos dos trabalhadores; 7) **Trabalho e espaço total de vida**: estabelece uma ponte entre a vida no trabalho e fora dele; e 8) **Relevância social da vida no trabalho**: aspectos da empresa que asseguram elementos relacionados à auto-estima do trabalhador. Embora Walton sirva como referência para vários trabalhos, sua linguagem parece lembrar em alguns momentos a administração científica taylorista.

Com o passar dos anos, várias foram as posições sobre o tema e todas oscilavam sobre diversas dimensões dessa relação do homem com seu trabalho, inserido num contexto de produção. Macêdo e cols (2004) fazem uma retrospectiva e nos mostram as principais abordagens sobre a QVT nos dois parágrafos a seguir.

Para Hackman e Oldham existem três estados psicológicos críticos para a determinação da motivação e da satisfação de um indivíduo no trabalho: 1) a significância percebida; 2) a responsabilidade percebida; e 3) o conhecimento de resultados. Já William Westley relaciona a QVT com a organização do trabalho, apresentando uma avaliação crítica sobre as práticas advindas do modelo capitalista. Para Werther e Davis a QVT está associada a um programa de cargos e carreira construído com equidade e bem conduzido na organização.

Nadler e Lawler consideraram a resolução de problemas envolvendo membros da organização em diferentes níveis, a reestruturação da natureza básica do trabalho, a inovação do sistema de recompensas e a melhoria no ambiente de trabalho como impulsionadores da QVT. Huse e Cummings colocaram que a QVT constitui uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, na qual se destacam dois aspectos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e também a participação do trabalhador nas decisões e problemas do trabalho. Já quase entrando na década de 1990, Siqueira e Coleta observam como fatores determinantes o próprio trabalho, as relações interpessoais, a política de recursos humanos e a empresa.

A difusão do conceito na atualidade e a implantação de programas ou ações denominadas de Qualidade de Vida no Trabalho devem-se, entre outras coisas, à percepção de que algo precisa ser feito. Sob o ponto de vista organizacional a relação continua sendo direta com o aumento da produtividade e a lucratividade (SCHMITT, 2003; FERREIRA, 2006a) e, embora esses contextos acabem por potencializar ansiedades, medo e estresse (LIMONGI-FRANÇA, 2003), as ações desenvolvidas pelas empresas exercem somente influência na camada biológica, ou seja, são voltadas para a saúde, alimentação, entre outros, com foco assistencialista (FERREIRA, 2006a). Para Limongi-França (2001) QVT corresponde à percepção de bem-estar que o trabalhador tem em seu ambiente de trabalho, com vistas às diversas dimensões a ele concernentes e, inclusive, à atribuição de sentido e significado ao trabalho.

Talvez um dos grandes problemas no sucesso e implantação de programas voltados à QVT seja a inobservância das questões contextuais que a cercam (MEDEIROS, 2002). Por vezes, a falta de postura crítica frente aos acontecimentos do contexto externo, da realidade do mercado onde a empresa atua e das próprias

características da organização, pode influenciar de maneira negativa nas iniciativas de QVT.

Existe grande resistência em se perceber e se agir sobre as causas dos adoecimentos e das demais vivências de mal-estar no trabalho. A atuação preventiva é deixada de lado, pois, em geral significa rever toda a lógica do trabalho e as condições do contexto.

Há muitas idéias e poucas convergências conceituais em termos de QVT, talvez isso ocorra pela diversidade de visões das várias áreas de conhecimento que são envolvidas e requeridas de forma interdisciplinar.

As várias visões que são encontradas na história da QVT, assim como algumas na atualidade, acabam sendo reducionistas em seu conceito e aplicação, principalmente por não conseguirem abordar diversas dimensões e interesses. Como já foi colocado quando falamos da Ergonomia da Atividade, o bem-estar, a eficiência e a eficácia caminham juntos de maneira indissociável, pois significa uma questão de sobrevivência saudável a todos os atores envolvidos.

Dessa forma, acredita-se que a utilização dos conceitos da Ergonomia da Atividade de Ferreira (2003), na concepção de um modelo conexo de Qualidade de Vida no Trabalho, tenda a proporcionar a possibilidade de atuar de forma preventiva nas situações. Quem sabe assim, as ações de cunho puramente assistencialistas, como as salas de “descompressão”, não sejam mais necessárias.

Pensando na atuação com foco preventivo, neste trabalho será utilizada a abordagem teórica de Mendes e Ferreira (2004) que entende a Qualidade de Vida no Trabalho como:

*Um produto de ações individuais e coletivas que buscam instaurar nas organizações um contexto de produção de bens e serviços no qual as condições, a organização e as relações sociais de trabalho são fontes predominantes de bem-estar para seus protagonistas no exercício de suas tarefas. (p. 03).*

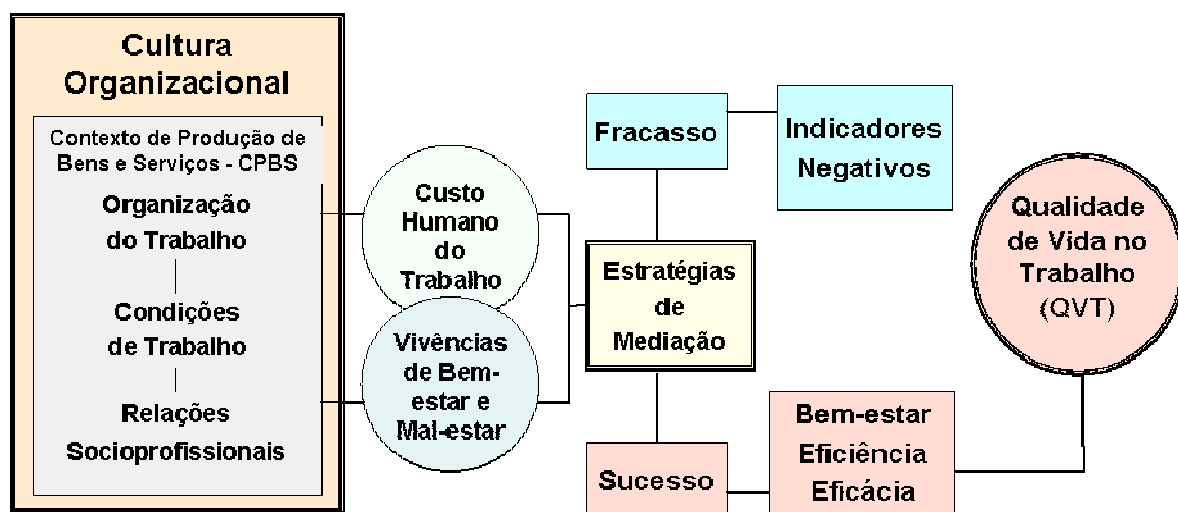
De acordo com Ferreira (2006a) a Qualidade de Vida no Trabalho engloba duas perspectivas que atuam de forma interdependente, quais sejam: a) **Para a organização:** QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho; e b) **Para o trabalhador:** QVT

se expressa por meio das representações globais que estes constroem sobre o contexto de produção no qual estão inseridos, indicando o predomínio de vivências de bem-estar no trabalho, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Em verdade, a abordagem de Mendes e Ferreira não pretende ser totalmente contrária às ações assistencialistas encontradas até o momento, entretanto elas demonstram ser insuficientes e agem no sintoma e não nas causas dos problemas. Contudo, Ferreira (2006a) coloca que boa parte dessas ações traz nas suas entrelinhas um caráter ideológico de sedução de forma a garantir ou aumentar a produtividade dos trabalhadores.

Sendo assim, a presente proposta de Mendes e Ferreira coloca o foco da QVT na remoção dos problemas geradores de mal-estar nos contextos de produção, atuando nas condições, na organização e nas relações sócio-profissionais de trabalho, considerando a QVT como responsabilidade de todos os atores envolvidos. A abordagem articula conceitos já abordados neste capítulo, item 2 - Ergonomia da Atividade, pág. 21, e poderá ser visualizada por meio da figura 3.

Figura 3 - Modelo Teórico de Qualidade de Vida no Trabalho de Mendes e Ferreira (2004)



O presente esquema pode ser facilmente compreendido, acompanhando a lógica já aprendida por meio dos conceitos fundamentais da Ergonomia de Ferreira e Mendes (2003). Todo Contexto de Produção de Bens e Serviços está imerso em uma cultura organizacional que permeia as visões e ações desse contexto.



Compreendê-lo em suas 3 dimensões (condições do trabalho, organização do trabalho e relações sócio-profissionais), facilitará a identificação das situações vivenciadas pelo trabalhador que geram um dispêndio de energia (Custo Humano no Trabalho – CHT – aqui adaptado para Custo Humano da Atividade).

Assim, a intensidade desse Custo Humano pode gerar vivências de mal-estar no trabalho e, para diminuir o impacto provocado, surgem as estratégias de mediação objetivando reduzir essas vivências negativas. Contudo, se as estratégias falham, aumentam os riscos de incidência de indicadores negativos, tais como o adoecimento, afastamentos, rotatividade, etc. Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser obtida quando há êxito na utilização das estratégias que levam à preponderância de vivências de bem-estar, além da promoção da eficiência e eficácia organizacional.

Com esse modelo, entende-se que será possível analisar os dados de pesquisa e chegar a uma conclusão sobre os elementos comprometedores da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto de serviços hoteleiros. Acredita-se também que ele facilitará na elaboração das eventuais sugestões preventivas.

Antes de conhecermos, no capítulo destinado aos Resultados e Discussão, o Contexto de Serviços Hoteleiros, objeto dessa pesquisa, cabe antes compreender como funciona a lógica desse segmento do mercado e suas exigências, de modo a formar um cenário mental do contexto no qual a realidade estudada se insere.

#### **4 - Características do Setor de Serviços e especificidades da hotelaria**

Fora as questões da reestruturação produtiva que, principalmente por meio de novas tecnologias, fez desaparecer vários empregos na indústria, nos deparamos com outro tipo de paradigma associado à passagem desses empregos da indústria para serviços. Como num movimento ideológico, a “compensação” para essa troca surge na possibilidade de incineração das principais idéias tayloristas, coligando o benefício da mudança com a possibilidade de migração do trabalho repetitivo para o trabalho criativo. Porém, Salerno (2001) mostra-se crítico em relação a essa ideologia, visto que boa parte dos serviços executados lembra muito de perto uma linha de produção com padronizações rígidas como, por exemplo, as atividades de teleatendimento como se pode conferir no trabalho de Veras (2005).

Na atualidade, o setor de serviços ocupa posição relevante na economia mundial e em nosso país, sendo o principal meio de ocupação de trabalhadores e geração de riquezas, o que se reflete diretamente no PIB (CORRÊA; CAON, 2002). Porém, é importante considerar que se trata de um segmento bastante diversificado, onde se enquadram diversos tipos de atividade.

A maior parte dos serviços prestados atende muito de perto às expectativas e desejos de quem o recebe (cliente/usuário). Este que recebe tem seus critérios (às vezes bastante subjetivos) de avaliação da qualidade do serviço prestado. Zarifian (2001) apresenta 4 fatores como base para essa avaliação, quais sejam: a) Utilidade – o quanto agregará de valor a ele mesmo; b) Justiça – relativa à consciência do direito (normalmente ligada a serviços públicos); c) Solidariedade – atinente à cooperação e ajuda mútua; e d) Estética – o quanto aquele serviço “toca” a pessoa.

Com base nessas avaliações, as empresas mais profissionalizadas buscam estabelecer a sua forma de trabalhar e criar seus diferenciais. No segmento hoteleiro que é o nosso foco de estudo, observamos, num movimento de idas e vindas, a busca desses diferenciais baseada no atendimento pessoal. Diz-se idas e vindas basicamente porque ao mesmo tempo em que incentiva a prática da hospitalidade (por princípio natural do ser humano), padroniza-se o atendimento para garantir o seu (empresa) modo de atender.

Antes de abordar a hotelaria especificamente, compreende-se que os conceitos de **Turismo, Hospitalidade e Hospedagem** se entrelaçam de tal sorte que no senso comum as confusões sobre o assunto sejam corriqueiras e na literatura as posições se apresentem diversas, notadamente no que concerne à hospitalidade. Entendamos, então, que a relação entre os três elementos se dá de forma sinérgica e quase que indissociável.

Para mais bem entender o tema, viajar-se-á por uma estrada que leve à elucidação dos conceitos de Turismo, Hospitalidade e Hospedagem, de forma a compreender as suas correlações e complementaridades. Importante se faz situar o assunto em seu contexto, sendo assim far-se-á também um “cruzeiro” por alguns acontecimentos sócio-históricos no mundo (origens), no Brasil e no Distrito Federal que influenciaram e influenciam o segmento.

A seguir procuraremos clarear as questões relativas à gestão das pessoas em hotelaria e conheceremos um pouco da profissão de Camareira, que é objeto de análise deste estudo.

#### **4.1 - Turismo**

De acordo com Campos e Gonçalves (1998) turismo é a “atividade que envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando a satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada” (p.10). Em outras palavras, para efeitos sócio-demográficos, entendamos aqui que quem viaja a trabalho para participar de reuniões, congressos, treinamentos, etc, também é encarado como turista, mas o palestrante, o instrutor do treinamento ou afins não.

Existem diversas motivações para o turismo. Segundo Campos e Gonçalves (1998) podemos classificá-las como: a) recreativa ou de lazer (necessidade de relaxar do cansaço físico e das tensões provenientes do trabalho e da vida cotidiana); b) cultural (interesse em manter contato com outros povos e outras culturas); c) de saúde (visam conseguir benefícios para a saúde – ex: estâncias hidrominerais); d) religiosa (busca por locais místicos ou que envolvam fé e sentimentos de caridade); e) esportiva (prazer provocado pela prática de atividades esportivas – ex: pescarias); e f) de eventos (participação de reuniões ou eventos científicos, profissionais ou políticos). Boullón e cols (2004) assinalam que o turismo é “um fenômeno social que nasceu e cresceu espontaneamente impulsionado pela atividade privada, que encontrou na prestação de serviços uma forma lucrativa de ampliar seu campo de atuação” (p. 66).

Dada às exigências do mercado turístico, o turismo tornou-se sofisticado, vindo a movimentar bilhões de dólares por ano além de envolver milhares de pessoas no mundo todo (CAMPOS; GONÇALVES, 1998). O crescimento do setor tem sido alvo de interesse principalmente porque em alguns lugares chega a superar outras atividades produtivas tradicionais (BOULLÓN e cols, 2004). De acordo com Ferraresi (2006, p.123) “No mundo, a movimentação financeira desenvolvida pela indústria do turismo, em números, perde apenas para a indústria bélica, superando até mesmo o sistema financeiro internacional”. Trata-se, portanto, de uma grande oportunidade de geração de emprego e renda (KANNI, 2006; HAZIN e cols, 2000; CAMPOS; GONÇALVES,1998).

Além da criação de empregos e renda que por si só já atribui prestígio ao governo que o incentiva, ele (o governo) também entendeu que este é um grande filão de arrecadação de impostos. Com isso, foram constituídos vários órgãos públicos em diversas esferas, porém eles pouco se falam e não trabalham de forma

integrada (CAMPOS; GONÇALVES, 1998). Para Boullón e cols (2004) se faz necessária uma melhor estruturação da rede oficial que hoje se encontra dispersa e que seja capaz de realmente apoiar o setor.

Importante também é a visão de turismo sustentável que significa, segundo Ferreira e Pompéia (1999, p. 218), “Um turismo que atenda às necessidades reais de lazer de quem o busca e que leve crescimento e bem-estar à população dos locais onde se realiza”. Em outras palavras, deve haver benefícios para todos.

O sucesso do setor depende consideravelmente do equilíbrio entre oferta<sup>2</sup> e a demanda, para dar rentabilidade ao investidor e garantir a sobrevivência da comunidade que mantém esta atividade como fonte de renda. Se houver planejamento, a situação tende a abrandar-se, entretanto, o setor é sensível à situação sociopolítica e outros elementos do ambiente externo, o que pode, apesar do planejamento, comprometer o bem-estar da comunidade envolvida (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Para Boullón e cols (2004), o sistema turístico está em crise nos países latino-americanos em função, principalmente, de uma “atitude alienante e desumanizada com relação às suas possibilidades” (p. 9) e acrescenta:

*(...) os empresários que vivem do turismo administram seu negócio com o critério de maximização de lucros, sem questionar os métodos que empregam, sempre que estes estejam contra a lei. Ou seja, eles não se preocupam com as conotações sociais do que fazem e nem com o efeito psicológico que possam ter em seus clientes as viagens que organizam (p.97).*

Se assim é, podemos imaginar que talvez (ou provavelmente) haja efeitos negativos também ao trabalhador do segmento.

## **4.2 - Hospitalidade**

Por todos os cantos do país sempre ouvimos dizer que o brasileiro é hospitaleiro, que não há no mundo povo mais cordial e alegre (PIRES, 2001). É como se a genética nos privilegiasse com este dom, indistintamente, ou se cada novo imigrante que aqui pisasse recebesse uma carga energética que o transformasse num autêntico ser dotado de grande competência hospitaleira. Talvez esta característica seja acentuada pelo tal “jeitinho brasileiro” que, segundo Torres (1973

---

<sup>2</sup> Divide-se aqui entre oferta natural (clima, configuração física, flora, fauna, etc) e oferta artificial (bens e acontecimentos representativos dos aspectos históricos, culturais e religiosos).

*apud* BARBOSA, 2006), pode ter relação com a capacidade de adaptação a situações inesperadas e difíceis. Verdade ou não, fato é que essa idéia acaba sendo difundida largamente principalmente pela imprensa e pelos demais meios de comunicação, como um mecanismo para atrair turistas e, conseqüentemente, gerar emprego e renda.

Conforme nos contempla Pires (2001), dados da história de nosso país contam que viajantes do século XIX surpreendiam-se com a hospitalidade brasileira. Porém, o conceito aqui se aproxima mais do de cordialidade, o que não abrange apenas sentimentos positivos. Pode-se ser cordial, igualmente na inimizade, visto que estes sentimentos nascem do coração e se expressam de um fundo emotivo e transbordante. De acordo com Dias (2002):

*(...) hospitalidade provem da palavra latina hospitalitas-atis e traduz-se como: o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável; cortês, amabilidade; gentileza (p. 98).*

Ser hospitaleiro é encarado por muitos como uma virtude, inclusive na Bíblia a hospitalidade surge quase como uma obrigação contínua do ser, atribui-se aos gestos de recepção e hospitalidade, muitas vezes sem a contrapartida do pagamento, uma aura divina (Dias, 2002).

Talvez por estas razões, encontramos a questão da hospitalidade atrelada a algumas ordens religiosas. Vários mosteiros cultuam as regras originais de hospitalidade e acabam por se transformar em hotéis e pousadas (CAMARGO, 2002). De acordo com Abreu (2003), embora antigamente a hospitalidade estivesse muito relacionada à caridade, na atualidade é mais encarada como um serviço público ou comercial.

Camargo (2003) define hospitalidade como “um ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat” (p.19). Já Abreu (2003), a vê como “um atributo ou uma característica que permite aos indivíduos de famílias e lugares diferentes se relacionar socialmente, se alojar e se prestar serviços reciprocamente.” (p. 29) A hospitalidade acaba assumindo o papel de precursor da inclusão, pois, por princípio, ata o indivíduo ao coletivo (MATHEUS, 2002).

Para Cruz (2002), segundo a sua natureza, a hospitalidade é um fenômeno: a) **Sociocultural:** O ato de acolher um visitante é um ato social, culturalmente construído, podendo ser voluntário ou involuntário; b) **Profissional:** Há uma hospitalidade treinada e planejada, que a princípio se contrapõe a uma hospitalidade voluntária. Aqui se inserem os hotéis e restaurantes; c) **Político:** abrangem as políticas públicas, que objetivam organizar o setor bem como maximizar seus benefícios; e d) **Espacial:** A hospitalidade pode ser abordada nos espaços urbano ou rural.

Do ponto de vista científico, a hospitalidade é estudada num esforço interdisciplinar de compreensão da complexidade do tema, tendo em vista a diversidade de elementos que a compõe. Consideram-se aqui as perspectivas de análise nos campos da sociologia, da antropologia, da geografia, da arquitetura, da psicologia, entre outros (CRUZ, 2002).

A hospitalidade é bastante confundida com hospedagem, pois ambas estiveram sempre muito interligadas. Contudo, hospitalidade não se restringe à oferta de abrigo e alimento, ela abrange todas as dimensões do ato de acolher com vistas ao bem-estar do hóspede (CRUZ, 2002). São experiências sentidas por esses hóspedes nas relações que estes estabelecem com todos os indivíduos no local onde estão, sejam eles locais ou hóspedes como ele (DIAS, 2002).

Essa relação social influenciada pela cultura e educação dos envolvidos pode ser compreendida como mecanismo de construção da identidade (MATHEUS, 2002), onde os anfitriões e os hóspedes modificam-se por meio de relações transformadoras (GRINOVER, 2002). Entretanto, Grinover assinala que nem em todos os ambientes as pessoas estão buscando a construção da identidade, ao contrário, em alguns estabelecimentos (restaurante de estrada, supermercados, etc.) procuram o direito ao seu anonimato, e acrescenta: “A hospitalidade urbana repousa mais sobre o direito à tranquilidade e ao anonimato que sobre o direito ao reconhecimento e à identidade” (p. 33).

Matheus (2002) caracteriza o papel das cidades no desafio da hospitalidade:

*A cidade sempre foi um lugar de liberdade, comunicação, criatividade e progresso. Para que continuem a desempenhar esse papel, as cidades devem ser capazes de receber e integrar seus moradores, sejam eles temporários ou não, desenvolvendo sentimentos de identidade, orgulho e cidadania, garantindo assim o bem-estar social, apoiado na segurança, na integração social, no desenvolvimento do emprego e no acesso diversificado a bens culturais e econômicos. (p. 57)*

Grinover (2002) contribui com esta idéia enfatizando a importância de “promover a hospitalidade ambientalmente sustentável, economicamente viável e socialmente justa, tendo como suporte a dinâmica local e o planejamento participativo” (p. 37).

A forma como uma organização se estrutura e se comunica para prestar a hospitalidade influenciará diretamente na distinção do seu atendimento, onde a estrutura e a comunicação perfazem a identidade da organização, refletindo na imagem que o hóspede terá dela (ABREU, 2003). Porém, não há como as organizações se transformarem em máquinas de hospitalidade e conseguir a dinâmica necessária na gestão estratégica dos sistemas de hospitalidade, pois o fator humano faz a real diferença (ABREU, 2003).

Para Baptista (2002), “não há hospitalidade convencional ou artificial, reduzida a um ritual de comércio e falsa cortesia, mas uma hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa” (p. 162). Dessa forma, entendemos que a hospitalidade somente existe, de fato, quando os valores e demais características individuais são compatíveis e exista a predisposição em partilhar esses princípios. Camargo (2003) acrescenta que para autores como Serres e Darrida, Anne Gotman, a equipe de Alain Montandon, a hospitalidade comercial não existe enquanto hospitalidade de fato, pois esta é baseada na troca de serviço por dinheiro e não no dom humano.

As cadeias internacionais de hotelaria criaram um modo de hospitalidade próprios, um estilo e uma tradição inventados. Por serem estilos artificiais, levam os hóspedes a “não-lugares”, ou seja, apresentam uma hospitalidade desprovida de sentimento (CAMARGO, 2003).

Embora alguns repreendam os defensores da hospitalidade em empreendimentos comerciais, Montandon (2003) pondera:

*(...) a utilização comercial do termo indica, em todo caso, como a hospitalidade permanece uma marca, uma perspectiva e um horizonte para a interação bem-sucedida entre os homens, quer sejam clientes, amigos ou simples estrangeiros com as mãos estendidas. (p. 142)*

Se levarmos em conta que os fundamentos básicos da hospitalidade se alicerçam nas atitudes naturais do ser humano de acolhimento e ocupação do bem-estar do outro, torna-se ainda mais relevante analisar as ações praticadas em relação aos trabalhadores que atuam em segmentos correlatos. Se comercialmente a hospitalidade é “fabricada” para atender ao hóspede, é possível que, da mesma

forma, a relação entre trabalhador-empresa também contenha tenha componentes dos “não-lugares” acima citados.

### **4.3 – Meios de Hospedagem**

Quando pensamos em hospedagem, rapidamente vem à nossa mente a associação direta com estabelecimentos relativos à hotelaria, entretanto, no fundo sabemos que esta não é a única forma de hospedagem. Quando vamos a outras localidades onde temos parentes ou amigos e somos abrigados por eles, também estamos “hospedados”. Portanto, o conceito é mais abrangente e os meios de hospedagem diversos.

Os hotéis são constituintes do que é designado como hospedagem comercial. De acordo com Dias (2002), algumas publicações recentes definem essa indústria como aquela que fornece comida e/ou bebida e/ou acomodação fora do lar ou em um contexto de serviços. Interessante que, muitas vezes o conceito acentua a tentativa de fazer com que o hóspede se sinta confortável como se estivesse “em casa”, contudo, normalmente, ele tem a expectativa de encontrar “algo mais” do que tem em seu lar (WADA, 2003).

Wada (2003) afirma que, embora o campo seja vasto, é muito alto o nível de desconhecimento sobre a real demanda, assim como acerca dos trabalhadores neste segmento. Vamos, então, conhecer algumas particularidades sobre a hospedagem comercial que dará base para a compreensão do tipo de contexto de serviços abordado neste estudo.

### **4.4 - Hospedagem comercial: Hotéis e suas especificidades**

A palavra *hôtel* tem sua origem na França, porém na época era sinônimo de edifícios, públicos ou privados suntuosos e imponentes. Posteriormente passou a indicar os estabelecimentos que alugavam quartos. De alguma forma, “a idéia de hotel sempre esteve ligada ao luxo e ao conforto, distinguindo-se, então, dos demais meios de hospedagem” (DIAS, 2002, p. 100).

O hotel é considerado um equipamento turístico, “que são construções que permitem a prestação de serviços específicos” (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p. 69).



Para Ascânio (2003), trata-se de uma “empresa comercial que vende ao visitante bens e serviços” (p. 60). Dessa forma, a colocação de Kanni (2006) de que hotéis não são só meios de hospedagem ganha força. Eles acabam oferecendo vários outros serviços e acesso a produtos que perfazem um conjunto de facilidades ao hóspede durante a sua estada. Os estilos, tamanhos, facilidades e finalidades dos hotéis variam muito e atendem a uma gama diversificada de interesses.

A literatura apresenta várias formas e conteúdos quanto à diferenciação dos tipos de hotéis. Para efeito deste trabalho nos concentraremos em dois eixos principais, baseados em Campos e Gonçalves (1998):

**Quanto à destinação de seus serviços:** a) Hotéis para executivos ou de negócios: Normalmente de localização urbana, oferecem salas de reunião, escrivainhas, instalações para micro, entre outras facilidades de suporte executivo e de lazer (piscina, *fitness*, etc) ; b) Hotéis de turismo e lazer: Localização urbana ou rural em regiões detentoras de atrações turísticas e/ou ecológicas e possuem área de lazer e social bastante farta (aqui se enquadram os *resorts*, hotéis-fazenda e hotéis ecológicos); e c) Hotéis mistos: Não possuem uma classificação clara, acabam recebendo hóspedes de destinação tanto turística quanto de negócios e, em geral, sua estrutura é mais simples.

**Quanto à sua organização e administração:** a) Hotéis-residência: Tipo de moradia com serviços hoteleiros – incluem-se *apart* hotéis e *flats*; b) Hotéis *time sharing*: Constituído por hotéis clube ou independentes, “caracterizam-se pela partilha entre os associados do tempo de permanência anual em suas unidades” (p.92); c) Hotéis especiais: Destinado a pessoas ou grupos com interesses ou características específicas (por segmento da população - crianças, terceira idade, etc.; ou por tema - ecologia, esporte, saúde, etc.); e d) Históricos: Funcionam em antigas construções, normalmente tombadas pelo patrimônio histórico, embora tenha seus atrativos turísticos, é limitado em termos de adaptações.

O cliente do hotel é chamado de **hóspede** e assim o denominaremos no transcorrer das análises desta pesquisa. Esta denominação é empregada independentemente dos interesses e motivações que o levaram a hospedar-se (KANNI, 2006).

Segundo Ascânio (2003), existe um valor estético e psicológico envolvido na avaliação dos serviços do hotel por parte dos seus hóspedes, em outras palavras, o sucesso do empreendimento está atrelado ao conforto oferecido e ao estilo de atendimento (talvez a tal hospitalidade “fabricada”). O autor enaltece o caráter intangível desse tipo de negócio que acaba sendo baseado, principalmente, no pessoal.

Dentro desta perspectiva, podemos imaginar, no mínimo, dois focos que se manifestam complementares quanto à atuação dos trabalhadores no segmento. O primeiro tem a ver diretamente com as questões da hospitalidade em relação ao cliente propriamente dita; e, o segundo, favorecendo a possibilidade de realização profissional por meio da satisfação em colocar a sua marca pessoal e ser reconhecido por isso. “A cada contato com o cliente surgem os ‘momentos da verdade’, em que comparecem (ou não) tanto os fatores tangíveis quanto os intangíveis, tanto os sociais quanto os estéticos ou ambientais” (DIAS, 2002, p.127). Entretanto, na realidade, as idéias taylor-fordistas praticadas por alguns empreendimentos podem impedir esta atuação natural e comprometer o resultado para todos.

O segmento de hotelaria é muito influenciado por diversos elementos contextuais, seja para o seu crescimento, seja para sua decadência (momentânea ou definitiva). Segundo Petrocchi (2002), tais influenciadores são:

*(...) desempenho do sistema de turismo onde está inserida, cenários socioeconômicos, as mudanças de tecnologia, regulamentações governamentais, alterações nos preços dos insumos, a qualidade dos serviços públicos da região, disponibilidade de mão de obra, preservação do meio natural, existência de cultura associativa etc. (p.25)*

Uma das grandes razões para que haja certo descompasso no setor é o crescimento desordenado da oferta, em razão da insuficiência ou falta de planejamento, notadamente nos grandes centros urbanos. Isso pode acarretar um colapso nesse tipo de negócio, levando em conta que acaba gerando um ciclo vicioso determinado, em geral, por redução de custos em busca da sobrevivência do empreendimento (BUTUHY, 2006).

Na prática, o que se observa são ações de redução sem um planejamento adequado, tendo como conseqüência a elevação do número de hóspedes insatisfeitos e, sob o ponto de vista dos trabalhadores, a elevação dos índices de desemprego ou a sobrecarga de trabalho aos “sobreviventes”.

Levando em conta que o contexto manifesta-se determinante dos cenários de um negócio, adiante abordaremos a evolução da hotelaria com vistas aos acontecimentos sócio-históricos relacionados.

#### 4.5 - O Contexto sócio-histórico da hotelaria

É difícil saber como começar esta história, visto que a civilização tem poucos registros oficiais antigos o suficiente para entender o princípio das coisas, porém, no que se refere à hospedagem comercial ou hotelaria, segundo Campos e Gonçalves (1998), alguns elementos nos levam aos jogos de Olímpia, às primeiras Olimpíadas. Foi necessária a construção de um tipo de balneário e hospedaria com o objetivo de abrigar os visitantes da cidade para acompanhar as olimpíadas, pois o evento levou muitas pessoas àquele lugar. A idéia é reforçada pelo fato de que na época os meios de transporte não percorriam mais que 60 km por dia e as pessoas eram obrigadas a permanecerem longo período fora de casa sempre que viajavam.

O início do pensamento da hospedagem como atividade comercial, remonta provavelmente de 1282 quando foi fundado em Florença um grêmio de propriedades de pousadas (PIRES, 2001). Pelo que nos conta Pires:

*(...) a revolução dos transportes, a complexidade social em todas as suas variáveis, ocorrida com o fortalecimento das cidades e o prestígio da economia urbana em expansão, além da relativa paz, fizeram a base do turismo moderno (p. 5).*

Com os movimentos do século XX, surgiu um novo perfil de usuário mais apressado e exigente dos serviços de hotelaria e, para atender a esta demanda emergente, desenvolveram-se os hotéis de rede ou cadeias hoteleiras, como nos conta Dias (2002):

*No início do século XX, até a 1ª Guerra mundial (...) os EUA despontaram como primeira potência industrial mundial. E esse desenvolvimento atingiu (...) também a indústria hoteleira, que passou a crescer rapidamente (...) desde o início, a escola norte-americana de hotelaria teve como ponto forte a preocupação com os equipamentos funcionais do serviço e, mais recentemente com os aspectos de management em especial - técnicas de gestão adaptadas aos conceitos da administração moderna -, enquanto que a hotelaria tradicional européia tem-se ocupado especialmente com as técnicas profissionais, (de cozinha, serviço, recepção), primando pelo atendimento pessoal ao hóspede. (p.105 )*

E a nossa história hoteleira tupiniquim tem lá suas distinções, sendo que boa parte delas estão relacionadas a peculiaridades da colonização brasileira que afastaram durante muito tempo as pessoas que aqui viviam das informações culturais e estruturais da civilização européia como veremos a seguir. Vamos entrar em nossa “caravela” e navegar no tempo, talvez quando voltarmos consigamos pegar um avião!

#### **4.6 - Das caravelas aos boeings: Um Brasil que hospeda**

Atualmente nosso parque hoteleiro é bastante diversificado e com traços já perceptíveis de profissionalização, o que não quer dizer, necessariamente, atenção a todos os atores envolvidos (adiante falaremos sobre os trabalhadores no segmento). Entretanto, as origens foram bastante duras e tiveram suas bases em alguns acontecimentos sócio-históricos relevantes e que aqui associaremos ao nosso assunto de interesse.

Nos primórdios pouco podíamos oferecer, mas também não tínhamos a quem receber. A coroa sabia dos riscos em abrir a “cerca” para permitir a entrada de estrangeiros, tinha medo que descobrissem as riquezas da nova colônia, por isso, as poucas pessoas que aqui chegavam limitavam-se a autoridades eclesiásticas (PIRES, 2001).

O cenário alterou-se com a mudança da família real para o Brasil e a abertura dos portos em 1808, além de uma questão política, significou o início da internacionalização. Pires conta que a vinda da família real, juntamente com a expansão cafeeira levou fazendeiros à Europa o que os fez perceber o atraso local nos meios de hospedagem e questões culturais diversas. Com o passar dos tempos a identificação de atrações de um país rico em sua natureza, também contribuiu significativamente para o desenvolvimento do setor. Apareceram, então, pessoas interessadas em enriquecer nessa atividade.

Como nem tudo são flores, para cá vinham muitos exilados, os quais não chamaríamos de viajantes (mas não deixavam de ser hóspedes). Portanto, para além das belezas naturais, havia outras razões para a vinda de pessoas ao Brasil. Adicionalmente, alguns elementos relativos à estrutura, aos costumes e aspectos sociais não agradavam ao turista, especialmente a degradante situação da escravidão no país.

Nas hospedarias afastadas tudo era improvisado e, como resultado dessas improvisações, eles não tinham um funcionamento regular, fechavam quando não tinham comida, quando chegavam parentes (pois ocupavam as camas), etc. Na época, era muito caro hospedar-se, além do critério subjetivo da aparência do hóspede para estabelecer o valor a ser pago (PIRES, 2001).

Culturalmente, ainda faltava tratar o conceito do “hospedar-se em hotel”, pois, no final do século XIX, este ato significava imoralidade associada à

promiscuidade. De acordo com Pires, essa forma de pensar era baseada em um regime de recato, cheio de reservas e retraimento. Como resultado (ou como premissa), nos hotéis só se hospedavam forasteiros, os quais não eram bem vistos pela elite da região. As pessoas consideradas importantes e dignas tinham seu lugar e não era nos hotéis. Para os moradores locais, o ato de hospedar imperadores, magnatas itinerantes ou presidentes de província, significava a oportunidade de estabelecer intimidade para obter benefícios pessoais.

Mas o tempo passa e a evolução chega aos poucos. Pires conta que no final da década de 1830 os 11 hotéis da corte já apresentavam seus diferenciais. A própria presença imperial no Rio de Janeiro favorecia o desenvolvimento dos empreendimentos. São Paulo, por outro lado, patinava no assunto e os estabelecimentos eram ainda inferiores.

Dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH<sup>3</sup> também nos revelam parte da história e demonstram momentos de idas e vindas da hotelaria nacional, mas com um crescente rumo à profissionalização. Por exemplo, na década de 1940 temos o aparecimento dos hotéis cassino, cujas virtudes foram espalhadas ao vento com a proibição dos jogos de azar por Getúlio Vargas, em 1946. Foi o momento de São Paulo despontar com seus projetos de verticalização hoteleira dentro da malha urbana.

Na década de 1970 começam a chegar as redes internacionais ao país e nos idos de 1980 os *apart hotéis* e *flat services* surgiram como alternativa viável, economicamente falando, em substituição aos hotéis de luxo que exigiam alto investimento para empreender e manter. Já a década de 1990 é caracterizada por forte participação do capital estrangeiro no setor.

De acordo com pesquisa da Embratur em 2000, existiam no país cerca de 18.000 meios de hospedagem, os quais empregariam diretamente 550.000 pessoas, sem considerar os indiretos (HAZIN e cols, 2000). Contudo, nem todos os meios de hospedagem são oficiais. Adicionalmente, considerando apenas os dados de seus associados, a ABIH projeta que em 2007 as 129 redes terão 966 empreendimentos em operação, sendo 642 hotéis e 324 flats.

---

<sup>3</sup> [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)

#### **4.7 - Do pó ao tapete persa – Os primórdios e as tendências da hotelaria na “nova capital”**

A história da hotelaria em Brasília se confunde com a própria história da construção, inauguração e desenvolvimento do Distrito Federal. Uma mistura de privações, poeira, luxo, pobreza, alegrias, medos, decepções e conquistas. E a história da capital começa de um sonho de um religioso, depois de um estadista, a seguir de desbravadores e hoje se concretiza por meio de milhões de pessoas.

Do sonho de Dom Bosco em 30/08/1883 até meados de 1955 quando um goiano perguntou a Juscelino Kubitschek (JK) se ele iria mudar a capital, ao que ele respondeu que “sim” (MENDES, 2006), muitas especulações acerca do local exato do sonho foram feitas. O fato é que as interpretações reforçavam a idéia de que era aqui neste solo a tal terra prometida. Verdade ou não, aqui estamos nós.

Embora muitos anos mais tarde JK assumisse que a pergunta do goiano o teria pego de surpresa em plena campanha eleitoral e que, de fato, até aquele momento não tinha a intenção de mudar a capital, ele começou uma grande batalha de incentivo para que as pessoas aceitassem viver no meio do cerrado, expostas às maiores adversidades durante a construção do tudo no nada, mas com a esperança de progresso principalmente financeiro e com os brios provocados pelo tamanho do desafio.

Nessa labuta JK contou com vários aliados, principalmente Bernardo Saião que saía pelas estradas de Goiás e Triângulo Mineiro recrutando os “desbravadores”. Para alguns, a experiência bandeirante significou a perda da própria vida. Ironicamente, um grande exemplo foi o próprio Saião (MENDES, 2006).

O desafio era tamanho que Israel Pinheiro fez uma promessa a Dom Bosco em suas orações que, caso conseguisse concluir o trabalho a ele designado no período de dois anos, os primeiros ferros e cimento que chegassem seriam destinados à construção de um templo em sua homenagem. Feito! A primeira obra de alvenaria de Brasília foi a Ermida de Dom Bosco, ponto turístico da cidade (VASCONCELOS, 1988).

**Figura 4 - Primeiros alojamentos de Brasília**



ARQUIVO PÚBLICO DO DF  
NOV.04.04.B.01 N° 94  
CONTEÚDO: VISTAS DA CIDADE  
LOCAL: NÚCLEO BANDEIRANTE-DF DATA: 30/09/1958  
AUTOR: NÃO IDENTIFICADO

Começa o primeiro desafio: onde colocar essas pessoas que chegavam, onde “hospedar”? O primeiro acampamento foi apelidado de “Lonalândia” (figura 4) e ficava onde hoje é a Candangolândia e fazia parte do complexo da Cidade Livre<sup>4</sup>, hoje Núcleo Bandeirante<sup>5</sup>. Este apelido (Lonalândia) foi colocado porque os alojamentos eram barracas de lona fornecidas pelo exército.

**Figura 5 – Hotel Brasília: Primeiro hotel do Distrito Federal**



Posteriormente apareceram outras construções em madeira<sup>6</sup>. Em um mês de existência a Cidade Livre abrigada 5 edificações: um restaurante, duas padarias, um açougue e o Hotel Brasília (VASCONCELOS, 1988).

Fonte: Mendes (2006).

<sup>4</sup> Como incentivo para abrir seus negócios na região, os empreendedores estariam livres de taxas e impostos de qualquer natureza. Por isso Cidade Livre (VASCONCELOS, 1988).

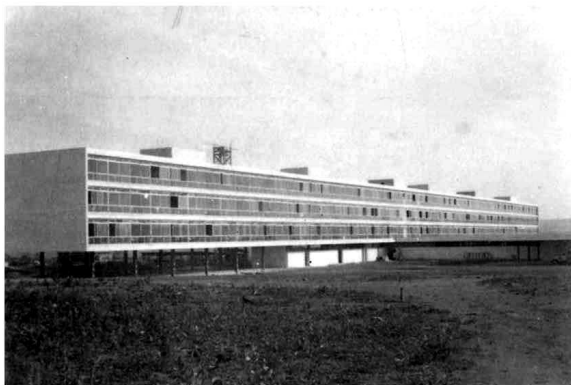
<sup>5</sup> Os habitantes da região não gostavam do codinome Cidade Livre porque acabou ganhando sentido pejorativo: onde “tudo se podia”. O nome inicial do local no projeto era Núcleo Pioneiro, mas os moradores resolveram adotar “Bandeirante”, em memória a Juscelino que chamava os pioneiros de “bandeirantes do cerrado” (VASCONCELOS, 1988).

<sup>6</sup> As construções eram feitas de madeira porque a Cidade Livre foi concebida para existir apenas por 4 anos, ou seja, até o término da construção de Brasília. Seu caráter provisório limitou as formas de edificações. Contudo, ao final desses 4 anos (1960), o lugar já abrigava 20.000 pessoas aproximadamente e, como resultado de pressão popular, o Núcleo Bandeirante fora acoplado às cidades satélites do Distrito Federal em 1961.

Depois de certo período, a região já possuía 13 hotéis e pensões, com capacidade para até 380 pessoas (MENDES, 2006). Porém, alguns não tinham energia elétrica, outros água, para outros faltavam instalações sanitárias e ainda outros não possuíam nenhuma dessas coisas. A “hospitalidade” da época era aquela no limite do possível e atendia a engenheiros, técnicos, arquitetos e trabalhadores braçais que se misturavam em meio ao pó do cerrado (VASCONCELOS, 1988). Mas, essa região da Cidade Livre teve seu primeiro hotel de alvenaria somente em 1959 – Hotel Guarapari<sup>7</sup>, construído pela Petrobrás, juntamente com um restaurante e o primeiro posto de combustíveis da empresa<sup>8</sup>.

Como em tudo na história brasileira sempre tem a “casa grande e a senzala”, as autoridades e outros visitantes futuros de Brasília precisariam de um local apropriado para hospedar-se. Os grandes empreendedores não acreditavam muito na nova capital, em função disso a Novacap<sup>9</sup> construiu várias edificações e as ofereceu em arrendamento, como foi o caso do primeiro hotel oficial da cidade: o Brasília Palace Hotel (BPH)<sup>10</sup>.

**Figura 6 – Brasília Palace Hotel – Primeiro hotel oficial de Brasília**



ARQUIVO PÚBLICO DO DF  
NOV.D.04.04.B.13 Nº 1485  
CONTEÚDO: BRASÍLIA PALACE HOTEL - FACHADA PRINCIPAL  
LOCAL: BRASÍLIA-DF DATA: 30/08/1958  
AUTOR: MÁRIO FONTENELLE

Fundado em 1957 o BPH (figura 6), foi projetado por Oscar Niemeyer e ficava ao lado do Palácio da Alvorada. Grande exemplo da hospitalidade comercial da época, abrigava diversos eventos culturais, festas, bailes, cursos e outros. Segundo Silva (1992), o BPH era o ponto de encontro das famílias da aristocracia brasileira.

De arquitetura imponente, teve seus anos de glamour e também seus períodos de baixa ocupação, notadamente em função de acontecimentos históricos importantes. Silva conta que no hotel moravam muitos deputados quando o

<sup>7</sup> Funcionou até meados da década de 70, depois foi invadido por sem-teto. Embora hoje abandonado e já ameaçado de demolição, há um projeto de transformação em museu.

<sup>8</sup> <http://xemele.cultura.gov.br/clipmail/sistema/noticia.php?cod=15699&dat=2006-3-29> em 10/10/06

<sup>9</sup> Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil.

<sup>10</sup> [http://www.vitruvius.com.br/institucional/inst125/inst125\\_02\\_03.asp](http://www.vitruvius.com.br/institucional/inst125/inst125_02_03.asp) em 21/08/06



congresso foi fechado e, claro, foram todos embora. Tempos depois, o hotel foi ocupado por militares americanos durante um longo período; mas, por questões políticas, se retiraram do país do dia para a noite.

O hotel empregava, em média, 150 trabalhadores e no período da alta chegava a 170 ou 180. Os primeiros trabalhadores especializados vieram de outros estados e até de outros países. Segundo Silva (1992), houve uma “invasão de cearenses” que aprenderam a profissão com os demais. Para os solteiros havia um alojamento com capacidade para 100 pessoas, com os recursos básicos de pouso, alimentação, lavanderia e entretenimento. Enquanto uns dormiam, outros trabalhavam em escala de revezamento. Esse alojamento era dividido por setores, conforme nos conta Silva:

*Era dividido assim, por qualificação dos funcionários, então morava uma parte de, de pessoal mais baixo, morava mais gente nos apartamento, conforme era mais graduado, morava em alojamento separado até chegar nuns apartamentozinho pequeno, tipo um apartamento do hotel onde morava o chefe de cozinha, morava o chefe da recepção, chefe do controle e outros (p. 5)*

Em pesquisa ao acervo do Arquivo Público do Distrito Federal encontramos um modelo de crachá de funcionário do BPH no qual constava a frase “solicitamos que sejam dispensadas ao portador todas as facilidades para o melhor desempenho de suas funções”. Se de fato isso ocorria não sabemos, mas, na mesma pesquisa, também foram encontradas reclamações de hóspedes quanto à falta de enxoval em seus quartos, assim como deficiências na limpeza e manutenção. Seria este um indicador de problemas nas condições de trabalho?

Havia muita rotatividade de pessoal. Como o BPH foi o primeiro, acabou servindo como escola para o segmento na cidade. Assim que outros hotéis foram abertos, as pessoas migravam em busca de melhores salários, principalmente (Silva, 1992). Tendo em vista, inclusive, que as pessoas que para cá vieram tinham como sonho a prosperidade, como traduz a fala abaixo ( [] da autora):

*Num dia cedo acordei e comprei o jornal, lá tava escrito que na capital nova ia abrir o hotel mais luxuoso que a gente conhecia. Daí arrumei tudo (...) morava em ‘Belzonte’ (...) e vim bora pra Brasília (...) daí trabalhava no Brasília Palace de Auxiliar de Garçom, a gorjeta era boa, ‘viche’ (...) a melhor coisa era isso ó [fez sinal esfregando os dedos, representando dinheiro]. Daí depois eu fui pro Hotel Nacional (...) por causa disso ó [novamente], a gente ganhava muito dinheiro naquela época.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Depoimento de um ex-garçon de hotéis, hoje com 92 anos, ainda morador de Brasília. Entrevista concedida à pesquisadora em agosto/2006.

As décadas de 1960 e 1970 foram frondosas na disseminação de outros hotéis no Distrito Federal, principalmente pela iniciativa de investidores locais em sua maioria iniciantes neste segmento. Contudo, como acontece até os dias de hoje, não existiu um planejamento que cruzasse a demanda e a oferta. Muitos penaram, inclusive o BPH que, além de tudo, foi destruído por um incêndio em 1978.

Aos poucos o mercado foi crescendo e se profissionalizando, chegaram os *flats* e as redes internacionais com padrões de atendimento formalizados e estruturas enxutas de trabalho. Recentemente, com a perspectiva de transformar Brasília em um ícone de eventos nacionais e internacionais por meio da reforma e ampliação do Centro de Convenções Ulisses Guimarães, vários foram os investimentos, entretanto o atraso das obras causou um descompasso. De acordo com o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH<sup>12</sup>, essas lacunas no planejamento da demanda transformam a disseminada oportunidade de criação de novos empregos em real desemprego.

Segundo os dados sobre hotéis afiliados à ABIH, o Distrito Federal ocupa o 9º lugar no ranking brasileiro de oferta de apartamentos, contando com 6.299 acomodações. Outros estão chegando e gerando outros empregos, ou desemprego, como afirmou o Presidente da Associação.

Uma pesquisa<sup>13</sup> realizada em 2005 pelo Sebrae no Distrito Federal com 168 estabelecimentos hoteleiros, demonstra que a maioria dos hóspedes é constituída de brasileiros (90,1%), sendo que 70,6% se hospedam em razão de viagem de negócios. Desses hotéis, 33,3% não possuem treinamento para seus trabalhadores. Conforme as respostas dos pesquisados, as grandes redes atuam com padronizações, mas elas podem ser nocivas, visto que o atendimento aparenta ser frio e automatizado. Outro dado obtido nessa pesquisa é que, de acordo com as representações dos respondentes, as redes hoteleiras empregam muito menos do que os outros hotéis regionais. Pode ser este um sinal das estruturas enxutas das redes conforme já foi dito anteriormente.

---

<sup>12</sup> [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)

<sup>13</sup> Pesquisa recuperada em 11/07/2006

[http://www.df.sebrae.com.br/Downloads/desenvolvimento\\_setorial/hoteleiro/Pasta%20WEBDOWNLOAD/hotel\\_eiroweb.pdf](http://www.df.sebrae.com.br/Downloads/desenvolvimento_setorial/hoteleiro/Pasta%20WEBDOWNLOAD/hotel_eiroweb.pdf)

#### **4.8 - O trabalhador no segmento hoteleiro**

Se fosse para colocar uma epígrafe aqui seria “*Casa de ferreiro, espeto de pau*”, pois, após revisão da literatura, percebemos que pouco se fala sobre as questões relativas aos trabalhadores sob o ponto de vista do bem-estar dos mesmos no segmento hoteleiro que tanto apregoa o bem-estar do hóspede. Essa constatação corrobora com as de Ayres e cols (2004) quando pesquisaram sobre a ocorrência de estudos em Qualidade de Vida no Trabalho no setor.

A maior parte dessa literatura, sob os “óculos” da administração, ressalta a pouca qualificação da “mão-de-obra” do setor que, segundo o que pregam, causa problemas tanto de desempenho operacional, quanto no trato com o hóspede (BUTLER; JONES, 2003). Resumindo, o foco é no cliente, na imagem e nos lucros organizacionais.

A realidade brasileira mostra a pouca qualificação dos trabalhadores neste segmento, principalmente nos estados do Nordeste. Como conseqüência, o emprego, neste caso, é encarado como bico por jovens iniciantes no mercado de trabalho ou por outras pessoas moradoras de centros onde as opções de trabalho são poucas. Em geral, a escolaridade desses trabalhadores na maior parte do país não passa do 1º grau, excetuam-se aqui os grandes centros urbanos. Para piorar, há casos no Nordeste, por exemplo, que o chamado horário flexível acaba deixando o profissional à disposição da empresa quase que integralmente (HAZIN e cols, 2000).

Curiosamente, a vontade dos trabalhadores em atuar em outros ramos acontece mais acentuadamente nos hotéis de maior porte. Quanto maior o número de leitos a tendência também aumenta. Hazin e cols (2000) colocam que talvez haja neste ambiente maior nível de exigência aos trabalhadores, além de poucas possibilidades de ascensão profissional.

A questão da hospitalidade (mesmo que fabricada) é enfatizada, com a justificativa de que o tipo de serviço oferecido é intangível. Dessa forma, observa-se foco relevante na forma de atender, tratar e encantar o cliente. Um dos determinantes da qualidade é a atitude das pessoas que estão à frente. Várias são, portanto, as características observadas nos profissionais que atuam na hotelaria, por exemplo: polidez, postura ética, humor, gestos, aparência, expressões faciais, tom de voz, sorriso, entre outros (PIMENTA, 2005). Ascânio (2003) assinala que

todo funcionário é um vendedor e deverá servir com eficiência, elegância e prudência.

Por outro lado, Flores (2002 *apud* PIMENTA, 2005), constata que muitos empresários não querem treinar seus funcionários alegando sazonalidade e grande concorrência, que implicam rotatividade de pessoal. Pensando sob a perspectiva da eficácia, isso afeta diretamente a sustentabilidade do negócio. Mesmo quando o treinamento ocorre, o conteúdo e a forma, em geral, não atendem à necessidade de formação completa dos profissionais, conforme denota HAZIN e cols (2000):

*(...) o treinamento para esses cargos é improvisado pelos colegas mais antigos ou pela chefia imediata, durante os primeiros dias de trabalho, enquanto o funcionário vai cumprindo as tarefas diárias. Ou seja, ele é inserido na empresa sem a devida noção do seu papel, de quem é o hóspede e/ou turista e do que significa o turismo naquele contexto. (p. 29)*

Normalmente, dependendo da empresa, os treinamentos focam ou aspectos operacionais ou aspectos de hospitalidade, raramente são contemplados em conjunto. Para piorar, mais raro ainda são os conteúdos relativos à preservação da saúde do trabalhador.

O quadro colocado e as exigências da função nos levam a questionar a contrapartida (AYRES e cols, 2004), ou seja, se eu (trabalhador) devo estar pronto a contribuir com as vivências de bem-estar do hóspede, quem contribui com as minhas?

Segundo Swarbrooke (2000 *apud* PIMENTA, 2005) uma das dimensões do turismo sustentável aborda o tratamento dado pelos gestores e clientes aos empregados – o qual deve contemplar justiça e igualdade social. Müller (2003) complementa: “em uma área de negócios que agrega importância máxima a valores emocionais, calor humano e sensibilidade situacional, tais qualidades deveriam ser mais incentivadas e nutridas” (p. 72).

Petrocchi (2002) fala sobre a importância em se estabelecer um clima saudável no trabalho atrelado à disseminação de valores de cortesia e gentileza com o hóspede. Para o autor, “o administrador deve criar condições de trabalho para que seus empregados produzam o máximo dentro das possibilidades de cada um” (p.128). Infelizmente, na prática, a colocação de “produzir o máximo” não necessariamente está dentro das possibilidades do trabalhador, ou ainda, pode causar-lhe um desgaste progressivo danoso à sua saúde física e mental.

Até a legislação que regula a atividade contém expressões subjetivas que dão margem a interpretações diversas e, obviamente, atende aos interesses de cada organização. Por exemplo, de acordo com Domingues e Balazina (2006), essa legislação fala que o hotel deve manter o pessoal de serviço em quantidade suficiente para o exercício da atividade, mas não determina critérios para esta análise. Esse pode ser um dos fatores que facilita às empresas o abuso quanto às reduções de pessoal, causando sobrecarga de trabalho aos atuantes no segmento.

Aqui temos um grande paradoxo. O atendimento por parte das empresas às necessidades humanas do trabalhador é esquecido ao mesmo tempo em que se exige dele as habilidades também humanas de relacionamento e atendimento ao outro como fator crítico de sucesso do negócio. Nessa perspectiva, Hazin e cols (2000) ponderam que se esta é “uma atividade cuja centralidade está no homem, faz-se necessária a busca contínua da satisfação de suas necessidades, do bem-estar, no sentido de fazê-lo sentir-se pleno” (p. 53 ). Para complementar a idéia, Pimenta (2005) adiciona um posicionamento que procura relacionar o bem-estar dos trabalhadores aos resultados organizacionais dizendo que, na hospedagem (grifos da pesquisadora):

*a sutileza das emoções e atitudes envolvidas(...) e a importância das pessoas que fazem o atendimento potencializam-se. (...) Fazem-se necessários um constante exercício de recriação e uma atitude de dinamismo diante do desafio de gerir pessoas, procurando garantir a Qualidade de Vida no Trabalho, o melhor desempenho e, conseqüentemente, a qualidade de serviços. (p. 172)*

Talvez o grande problema esteja situado justamente no foco excessivo nos resultados que acabam colocando o trabalhador em segundo plano. Entretanto, esta não é uma prerrogativa (ou deveria dizer “mal”) apenas da indústria hoteleira, pois o fato também acontece em outros segmentos de mercado em nosso país, para a tristeza de uns e, porque não apontar, alegria de outros.

Essa pesquisa abordou este ambiente tão fascinante e ao mesmo tempo tão carente de definições, políticas e procedimentos operacionais claros. Carente, inclusive (e talvez mais acentuadamente), nas formas de condução de seus trabalhadores, principalmente sob o ponto de vista da saúde física e mental. Por orientação da demanda inicial, focamos, na área de governança, a análise da atividade de Camareira e, por essa razão, entraremos agora neste universo com o objetivo de mais bem compreender as especificidades deste tipo de trabalho.

#### **4.9 - O Trabalho da Camareira: Seus sorrisos necessários e suas dores conseqüentes**

Ao contrário do que a maioria das pessoas imagina, Camareira não é sinônimo de “arrumadora de camas”, pelo menos não somente. A etimologia da palavra nos mostra que Camareira vem de Câmara + eira. A palavra câmara tem origem no latim *camera*, originado do grego *kamara*.

Historicamente câmara significava teto abobadado, bastante comum nas construções dos antigos castelos, assim como retratam as assembléias políticas e comerciais que ocorriam em ambientes com tetos com esta formatação. Santo Agostinho no século IV, provavelmente baseado nos quartos dos castelos com teto abobadado, atribuiu ao termo o sentido de quarto (OLIVEIRA, 1998). Assim, Camareira era aquela “serviçal encarregada da manutenção dos aposentos de uma rainha, princesa ou outra mulher considerada importante, e de prestar a ela serviços pessoais”<sup>14</sup>. Para o presente estudo, tem o sentido de “aquela que atende hóspedes, passageiros etc. em seus aposentos e cuida da arrumação destes”<sup>15</sup>.

Pelo que já pode ser percebido pela utilização da palavra “Camarreira”, este é um universo predominantemente feminino pelo menos desde 1950, assim como o ensino e a saúde (ARAUJO e cols, 2004). Em pesquisa que data de 1998, cerca de 70% das Camareiras eram mulheres (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002). Quando encontramos homens nessa função são chamados de Arrumadores (se bem que alguns hotéis intitulam as Camareiras de Arrumadoras).

Segundo Jibran (1974) e Davies (2001) a camareira tem responsabilidades tanto operacionais (ligadas à manutenção e limpeza dos apartamentos), quanto de relacionamento com os hóspedes. Esses autores deixam claro que as duas vertentes têm influência direta na imagem do hotel. Davies acentua que a camareira deve sempre ultrapassar a expectativa dos hóspedes, oferecendo-lhes “serviços acima dos padrões, fazendo o que for possível e razoável” (2001, p. 155).

Se o contexto de serviços hoteleiros oferece os recursos e a liberdade para esse desempenho esperado, talvez até seja possível obter a atuação desejada por aquele autor. Entretanto, aqui se está na esfera do prescrito, fazendo uso de um conceito da Ergonomia. Adiante, na constatação do trabalho real em um contexto

---

<sup>14</sup> Disponível em <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=camareira> na data de 06/09/06

<sup>15</sup> Idem.

específico, teremos a oportunidade de dimensionar as incoerências e as divergências entre o prescrito e o real.

Alvarez e cols (2003) em pesquisa realizada com Camareiras de um hotel de luxo do Rio de Janeiro (sob o foco da ergonomia francesa) o que mais ficou enfatizado foi o dispêndio de energia física para a realização do trabalho, tendo em vista, principalmente, o volume de trabalho, o peso de móveis e os esforços repetitivos envolvidos na função. Também apareceram aspectos relativos às questões cognitivas (memorização de siglas e de detalhes dos apartamentos) e psíquicas (relação conflituosa com hóspedes e controle excessivo/constante da chefia). No capítulo de resultados do presente trabalho, encontraremos vários pontos de convergência com a pesquisa de Alvarez.

Frente a essas colocações iniciais, vejamos, então, como a pesquisa foi conduzida para depois termos acesso à realidade de um grupo de Camareiras de um hotel do Distrito Federal e confrontarmos com o que foi abordado até o momento.

*“Desse modo, o meu propósito não é ensinar aqui o método que cada um deve seguir para bem conduzir a sua própria razão, mas somente mostrar de que maneira procurei conduzir a minha. (...) Mas o que mais me contentava neste método era que, por meio dele, estava seguro de usar em tudo da minha razão, senão perfeitamente, ao menos da melhor maneira.”*

*Descartes*

## *Capítulo II - Abordagem Metodológica*

Assim que os novos conceitos da Ergonomia foram sendo disseminados, para dar conta do desafio da compreensão do trabalho, começou a aparecer na atuação do ergonomista, a combinação de uma grande variedade de técnicas de observação, métodos de quantificação e procedimentos interacionais com os trabalhadores. Da mesma forma, procuram combinar também os procedimentos de descrição, validação e modelagem de dados, bem como trabalham com variáveis quantitativas e qualitativas (VIDAL, 2002). Abraão e Pinho complementam:

*A análise da atividade é um processo que compreende a utilização de recursos instrumentais correntes das metodologias de análise de trabalho, tendo como diferencial a análise em situação real, com o objetivo de identificar o que, como e porque do trabalho dos operadores. (2002, p.47)*

É determinante para Guérin e cols (2004) que as técnicas a serem aplicadas, bem como a forma de condução do trabalho considerem a lógica do contexto para poder alcançar os objetivos de compreensão daquela realidade específica e, assim, a Ergonomia poderá, de fato, contribuir para a transformação do trabalho. Tersac e Maggi (2004) lembram-nos que as grandes mudanças acontecem nas formas de regulação do trabalho e, para isso, a Ergonomia precisa: a) buscar acordo para intervir numa situação de trabalho, b) construir com os interessados uma representação compartilhada do trabalho; e c) elaborar soluções provisórias conjuntas (transforma a visão do trabalho).

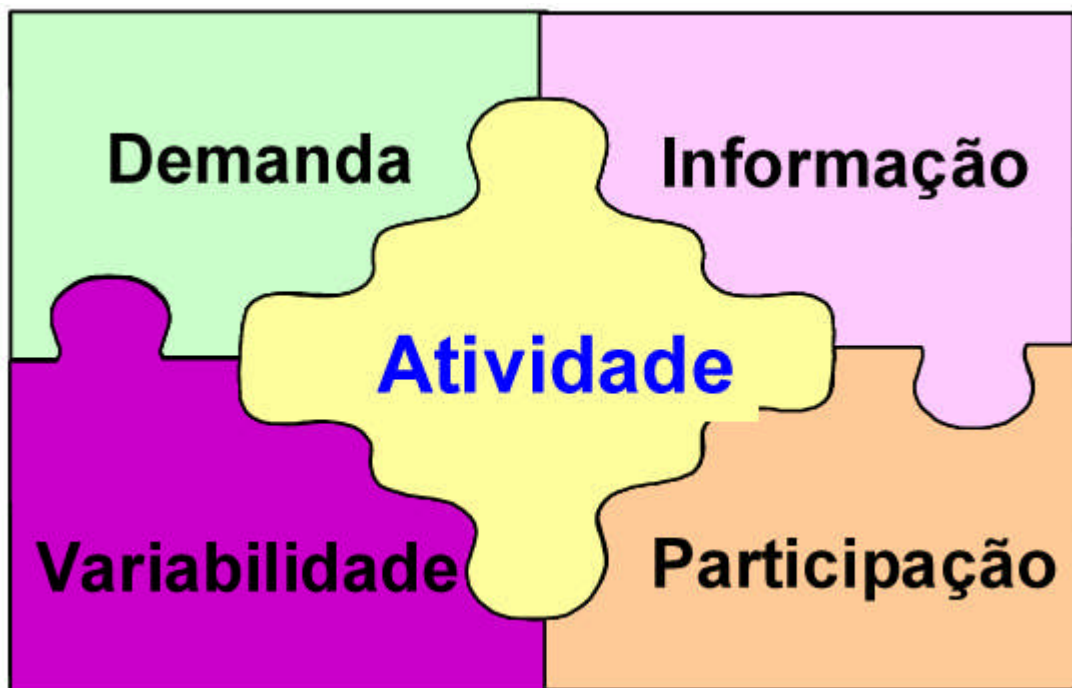
Aqui será utilizada a Análise Ergonômica do Trabalho – AET (GUÉRIN e cols, 2004; FERREIRA, 2003) que é uma abordagem centrada no estudo sistemático da atividade real de trabalho em contexto natural. Dessa forma, a combinação das técnicas aqui utilizadas pretende suportar a coleta de dados necessária à consecução das análises da pesquisa.



A AET contempla dentre suas ferramentas metodológicas: a) análise documental, b) entrevistas, c) observações; e d) mensuração físico-ambiental. Na presente pesquisa, cabe ressaltar que optou-se por não fazer a mensuração físico-ambiental visto que as trabalhadoras não têm um local fixo de trabalho e cada um dos apartamentos aparentemente se apresenta com características diferentes.

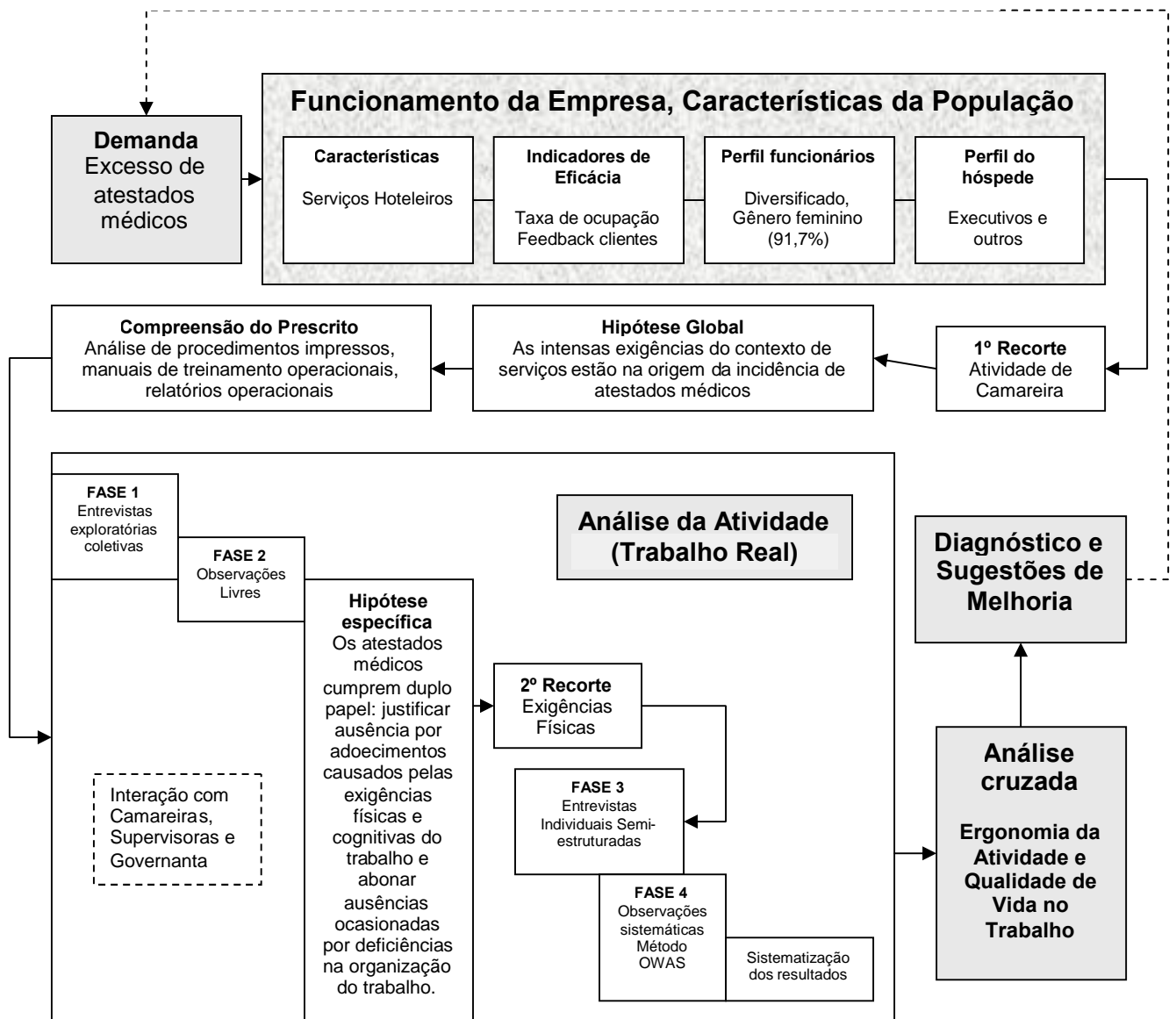
A abordagem prevê cinco pressupostos demonstrados por meio da metáfora do quebra-cabeças (figura 7) que nos mostra que a atuação ergonômica: a) surge de uma **demanda** manifesta como situação-problema; b) considera a **variabilidade** dos sujeitos e do contexto de trabalho; c) precisa ter acesso às **informações** da empresa; d) é imprescindível a **participação** dos envolvidos; e e) tem na **atividade** o aspecto central ao organizar e estruturar os elementos das situações de trabalho.

Figura 7 - Metáfora do quebra-cabeças: Cinco Pressupostos da Análise Ergonômica



As etapas e procedimentos aqui adotados podem ser conhecidos por meio da figura 8, que representa o esquema adotado. Trata-se de uma adaptação ao modelo apresentado em Ferreira (2003) baseado em Guérin e cols.

Figura 8 – Modelo de Pesquisa - Contexto de Serviços Hoteleiros



A Análise Ergonômica do Trabalho prevê como uma de suas fases a validação dos dados obtidos por meio de devolutiva individual ou coletiva com os trabalhadores. No presente estudo não foi possível cumprir esta fase até a conclusão deste documento em razão da falta de disponibilidade da empresa (alegação de troca de funcionários, sem previsão) em relação às necessidades de prazo da pesquisadora.

## **1 - Caracterização dos Participantes**

A presente pesquisa ocorreu na área de Governança de um hotel de padrão executivo, especificamente com trabalhadores que executam a função de limpeza e arrumação de apartamentos. Cabe ressaltar que, dentre as 24 pessoas passíveis de participação na pesquisa, apenas dois eram do gênero masculino e apenas um participou de uma das fases da coleta de dados. Por esta razão e para simplificar a denominação, adotamos aqui o título do cargo com variação no gênero feminino, ou seja, Camareira.

Dos 24 trabalhadores, 19 participaram da pesquisa. No período da realização da coleta de dados duas camareiras estavam em férias e 3 afastadas pelo INSS. Na caracterização do grupo, foram considerados casados os que vivem maritalmente, inclusive.

Abaixo foram caracterizados: o **N** representando a população total e de **n1** a **n4** os participantes em cada fase do processo de coleta de dados do trabalho real que envolveu a relação direta com as trabalhadoras, quais sejam: **a) Fase 1:** Entrevistas coletivas; **b) Fase 2:** Observação livre; **c) Fase 3:** Entrevista semi-estruturada individual; e **d) Fase 4:** Observação sistemática com método OWAS.

Os dados apresentados na tabela 1 foram obtidos por meio de relatório fornecido pela instituição e, no momento da pesquisa, confirmados com os participantes. Para os que não estiveram presentes, como não foi possível a confirmação dos dados, foram assumidas as informações oficiais do banco de dados da empresa, visto que, dentre as que foram validadas, apenas duas não coincidiram o item “**estado civil**”.

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Participantes da Pesquisa

	População		Fase 1		Fase 2		Fase 3		Fase 4	
	N	%	n1	%	n2	%	n3	%	n4	%
<b>Escolaridade</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
Ensino Fund.Incomp.	3	12,5	2	11,1	0	0,0	2	25,0	1	25,0
Ensino Fund. Compl.	7	29,2	4	22,2	0	0,0	1	12,5	0	0,0
Ensino Médio	14	58,3	12	66,7	5	100,0	5	62,5	3	75,0
<b>Idade</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
21 a 25 anos	3	12,5	2	11,1	1	20,0	0	0,0	0	0,0
26 a 30 anos	5	20,8	5	27,8	1	20,0	2	25,0	1	25,0
31 a 35 anos	8	33,3	6	33,3	2	40,0	3	37,5	1	25,0
35 a 40 anos	3	12,5	2	11,1	1	20,0	1	12,5	1	25,0
41 em diante	5	20,8	3	16,7	0	0,0	1	12,5	1	25,0
<b>Tempo de empresa</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
Até 1 ano	12	50,0	10	55,6	4	80,0	4	50,0	2	50,0
2 anos	4	16,7	3	16,7	1	20,0	2	25,0	1	25,0
3 anos	4	16,7	1	5,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4 anos	4	16,7	4	22,2	0	0,0	2	25,0	1	25,0
<b>Estado Civil</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
Casado (a)	20	83,3	15	83,3	3	60,0	6	75,0	2	50,0
Solteiro (a)	3	12,5	2	11,1	1	20,0	1	12,5	1	25,0
Separado (a)	1	4,2	1	5,6	1	20,0	1	12,5	1	25,0
<b>Gênero</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>100,0</b>
Masculino	2	8,3	2	5,6	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Feminino	22	91,7	17	94,4	4	80,0	8	100,0	4	100,0

Dentre os 19 envolvidos na pesquisa, 55,6% têm até um ano de empresa, 66,7% possuem o ensino médio, 83,3% são casados, 94,4% do sexo feminino e idade variando entre 21 e 47 anos.

## 2 - Instrumentos e Procedimentos

Foram adotadas nesta pesquisa basicamente duas abordagens: a Análise Ergonômica do Trabalho - AET (GUÉRIN e cols, 2004) e, para aprofundar questões do Custo Físico na observação sistemática, adotamos o método OWAS (*Ovako Working Posture Analysing System*).

A seguir relatamos a seqüência da utilização das ferramentas, seus objetivos, critérios e procedimentos de coleta de dados. Em seguida serão explicitadas as técnicas que balizaram as análises quantitativa e qualitativa.

## **2.1 - Análise de Documentos – Formação das bases**

A análise de documentos teve como objetivo a identificação de traços estruturais e culturais da organização, assim como a coleta de dados sobre o perfil dos trabalhadores. Tivemos acesso a informações bastante variadas sobre a organização por meio do site institucional. Nele encontramos aspectos de sua cultura, valores organizacionais, políticas diversas (aqui se inclui as relativas à Gestão de Pessoas), apostilas de integração, títulos de treinamentos oferecidos, entre outros.

Sobre a função de Camareira, a empresa forneceu manuais de treinamento operacional e comportamental, procedimentos escritos, modelos de relatórios e formulários operacionais manuseados pela trabalhadora no exercício de sua função de limpeza e arrumação de quartos.

Para caracterizar o perfil desse grupo de pessoas, a área administrativa da empresa forneceu um relatório com informações demográficas, a saber: nome, data de nascimento, data de admissão, escolaridade e estado civil de todos os funcionários do hotel separados por área de atuação.

Os dados foram analisados e condensados para melhor caracterização dos aspectos demográficos dos trabalhadores e do Contexto de Serviços Hoteleiros em questão. Contudo, embora fosse assunto relacionado com a demanda, a empresa não forneceu dados oficiais sobre os atestados médicos e afastamentos.

## **2.2 - FASE 1 - Entrevista coletiva exploratória**

O objetivo desta fase foi a identificação inicial dos principais problemas segundo as representações das Camareiras, assim como identificar as particularidades entre os turnos de trabalho. Foram realizadas 4 entrevistas coletivas com as trabalhadoras do turno diurno, sendo 3 com 4 participantes e 1 com 3 participantes. Para o período vespertino e noturno foram uma entrevista por turno com dois participantes cada uma. Para o turno do dia todos foram convidados e participaram quase todos, só não estiveram presentes 3 afastadas e 1 em férias. À tarde, havia uma em férias.

A negociação para a operacionalização desta fase foi feita com a Governanta do hotel que tomou as providências de encaminhamento das participantes para o salão de eventos do hotel, onde as entrevistas das Camareiras do horário diurno

foram realizadas com privacidade. Estas ocorreram em horário que precedia ou sucedia o horário de almoço das mesmas. Para o turno vespertino, a entrevista ocorreu no salão do restaurante do hotel que, naquele momento, não estava em funcionamento e estava vazio, porém, havia trabalhadores na cozinha nos pratos para o jantar. Havia muito barulho, o que prejudicou a compreensão de algumas falas nas gravações. Na madrugada, esta fase ocorreu na última hora de trabalho, ou seja, das 6 às 7 da manhã na sala da governança, visto que não havia outras pessoas no local e os trabalhadores não poderiam deixar a base.

Antes de iniciar as entrevistas, a pesquisadora apresentou-se e colocou os objetivos da pesquisa, além dos aspectos éticos envolvidos. Aparentemente receberam com abertura a oportunidade de falar sobre o seu trabalho.

Cada entrevista teve aproximadamente uma hora de duração e seguiu um roteiro semi-estruturado (anexo 1) que contemplou aspectos relativos ao Contexto de Serviços Hoteleiros e ao Custo Humano da Atividade, além da identificação do estado civil das participantes (total de 6h10m). As entrevistas foram gravadas em equipamento digital e degravadas para posterior análise.

Vários foram os dados obtidos nesta fase, entretanto analisaremos somente aqueles que nos ajudam a responder às questões da pesquisa.

Ao final dessa fase, optou-se por dar continuidade à pesquisa apenas com os turnos diurno e vespertino, pois estes estão envolvidos mais diretamente e constantemente com os serviços de arrumação e limpeza dos apartamentos, enquanto que o turno da madrugada executa basicamente serviços de auxílio ao hóspede (ex. pedidos de travesseiros, cobertores, etc), assim como atividades de suporte para o bom andamento do turno diurno (Ex.: preparação de amenities<sup>16</sup>, recebimento e arrumação dos uniformes dos funcionários do hotel, etc.).

### **2.3 - FASE 2 - Observação livre**

O objetivo aqui foi acompanhar o andamento da atividade, identificando aspectos relativos ao trabalho real, principalmente as estratégias operatórias de mediação individual utilizadas pelas trabalhadoras.

A Governanta foi quem intermediou o contato com a primeira Camareira a ser acompanhada. Segundo ela, o critério da escolha foi o bom desempenho da

---

<sup>16</sup> Conjunto de produtos de higiene e cuidados pessoais (sabonete, touca, etc).

profissional, depois disso a pesquisadora poderia acompanhar outras à sua escolha. As demais foram convidadas aleatoriamente a contribuir com a pesquisa e não houve restrições por parte das pessoas abordadas.

Ao total foram 12 horas de observação, sendo 7 horas no turno diurno (n = 3) e 5 horas no turno vespertino (n = 2). Cabe ressaltar que o turno diurno começa com uma reunião matinal de aproximadamente 20 minutos, a qual foi observada e as falas gravadas em equipamento digital, assim como as falas obtidas durante as observações.

Com base nos dados obtidos até aquele momento, partimos para a definição das questões da entrevista individual semi-estruturada, assim como definimos os critérios para a escolha das trabalhadoras a serem entrevistadas. Importante ressaltar que aqui houve um novo recorte, pois, como nesta fase foram acentuadas diferenças significativas quanto às características das exigências do trabalho entre o turno diurno e o vespertino, a opção metodológica foi atuar com o turno diurno tão somente na fase seguinte. Esta opção baseia-se no fato de o maior contingente de pessoas trabalhar neste período e pelas características da atividade que serão demonstradas nos resultados.

#### **2.4 - FASE 3 - Entrevista individual semi-estruturada**

Foram realizadas 8 entrevistas individuais semi-estruturadas (anexo 2) com duração variante entre 45 e 60 minutos, com o objetivo de aprofundar os dados até então encontrados. Os critérios adotados na pesquisa procuraram diversificar o perfil das pessoas, de modo a garantir certa variabilidade, conforme abaixo:

- Até 32 anos e menos de 1 ano de empresa (duas entrevistas)
- Mais de 32 anos e menos de 1 ano de empresa (duas entrevistas)
- Até 32 anos e mais de 1 ano de empresa (duas entrevistas)
- Mais de 32 anos e mais de 1 ano de empresa (duas entrevistas)

Para a definição desses critérios, foi considerado que 55,6% das 19 trabalhadoras envolvidas na pesquisa têm até 1 ano de empresa e as demais têm, no máximo, 4 anos.

Quanto à idade, como ela varia entre 21 e 47 anos, estabelecemos um ponto de corte com base na aproximação do valor da mediana das idades (31,5).

## **2.5 - FASE 4 - Observação sistemática - Método OWAS**

Aqui procuramos mais uma vez o aprofundamento da questão do custo físico com base no Método OWAS - *Ovako Working Posture Analyzing System* (a ser explicitado adiante). Este método foi criado pela OVAKO OY e o Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional em 1977 com o objetivo de analisar posturas de trabalho na indústria do aço.

Participaram desta fase 4 Camareiras com idades variadas. No período de 8 horas de permanência da pesquisadora no local, foram feitas observações em 23 apartamentos no total, sendo que 3 Camareiras foram acompanhadas em 6 apartamentos cada uma e 1 Camareira foi acompanhada em 5 apartamentos. Como cada apartamento tem uma característica diferente, essas particularidades foram identificadas na planilha de observação (anexo 3).

Uma das limitações da pesquisa é o fato de não nos ter sido permitido filmar ou fotografar nas instalações da empresa. Isso prejudicou, até certo ponto, o refinamento dos dados nesta fase. Para suprir esta dificuldade, a maior parte das observações possíveis (combinação de postura de pernas, braços e costas) foi codificada antecipadamente para facilitar a identificação da ocorrência das mesmas. De qualquer modo, as posturas se repetem bastante e acreditamos ter conseguido atender às questões de estudo. A pesquisadora utilizou o gravador como fonte de registro narrado das posturas observadas e do tempo de permanência da Camareira em cada uma das posturas, tendo um auxiliar de pesquisa para apoiar com as anotações.

Como não foi possível fotografar a situação real e objetivando demonstrar exemplos das posturas encontradas para a compreensão da temática, foram produzidas fotos com simulações posturais no “cenário” da sala de aula do curso de Camareiras do SENAC Brasília. Contou-se aqui com a colaboração da professora do curso como modelo das fotos.

Inicialmente foram eleitos 4 processos para observação, quais sejam: a) arrumação de cama ou troca de lençóis e colchas; b) limpeza do vidro do box do banheiro; c) limpeza do vidro da sacada; e d) limpeza de espelhos. Resultados parciais iniciais demonstraram que a arrumação de cama, além de demandar mais tempo, apresentou maior incidência de posturas com níveis de restrição, o que nos



levou a decidir tomar este processo como unidade de análise, desprezando-se os demais dados para efeito desta pesquisa.

Foram também desprezados os tempos de permanência em cada postura, pois eles são muito pequenos, visto que a variação de postura é grande durante a execução do trabalho.

Cada postura observada levou um número de registro para acompanhamento posterior e possível análise diferenciada dependendo do ciclo realizado, ou seja:















- a) Só arrumação: estica o lençol de baixo, ajeita o travesseiro, coloca o lençol de vira e a colcha.
- b) Troca de enxoval sem saída do hóspede: retira o enxoval sujo, coloca o lençol de baixo, o lençol de cima, a fronha e a colcha.
- c) Troca de enxoval com saída do hóspede: Idem item **b**, mais a colocação do cobre-leito.

Ao todo foram observadas e codificadas 766 posturas, mas cabe a informação de que dentro desse valor existe um grande número de repetições.

## **2.6 - Análise Quantitativa dos Dados**

O método OWAS compreende a observação e a categorização das posturas apresentadas na situação de trabalho. Primeiramente, codifica-se a postura das costas, depois das pernas e por último dos braços, indicando-se, *a posteriori*, o peso que exija um esforço do trabalhador. No quadro 2, encontram-se discriminadas as posições consideradas para codificação.












Quadro 2 - Registro de posturas pelo Método OWAS

Postura das Costas:			
1 	2 	3 	4 
Ereta	Inclinada para frente ou trás	Torcida ou inclinada para os lados	Inclinada e torcida ou inclinada frente e lados
Postura dos Braços			
1 	2 	3 	
Ambos abaixo dos ombros	Um no nível dos ombros ou acima	Ambos os braços no nível dos ombros ou acima	
Postura das Pernas			
1 	2 	3 	4 
Sentado	Em pé, pernas esticadas.	Em pé, peso em uma perna esticada.	Em pé ou agachado, os dois joelhos dobrados.
5 	6 	7 	
De pé ou agachado com um dos joelhos dobrados	Ajoelhado em um ou ambos os joelhos	Andando	
Peso dos Objetos Carregados			
<b>P1</b> < 10 kg	10 Kg ≤ <b>P2</b> < 20 kg	<b>P3</b> ≥ 30 kg	

Fonte: Alves Júnior, 2005

O conjunto dessas posições perfaz uma postura que é enquadrada em classes de impacto biomecânico, conforme demonstrado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Classe de impacto biomecânico em função das posturas de costas, braços, pernas e peso carregado, segundo método OWAS

Peso	Braços	Pernas																					
		1 			2 			3 			4 			5 			6 			7 			
		P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
Costas	1 	1	Classe I						Classe II														
		2	Classe I						Classe II														
		3	Classe I						Classe II														
	2 	1	Classe I						Classe III														
		2	Classe I						Classe III														
		3	Classe I						Classe III														
	3 	1	Classe I						Classe III														
		2	Classe I						Classe III														
		3	Classe I						Classe III														
	4 	1	Classe I						Classe IV														
		2	Classe I						Classe IV														
		3	Classe I						Classe IV														

Fonte: Scott e Lambe, 1996 (adaptado por Alves Junior, 2005)

A análise dos dados pretende evidenciar a gravidade do impacto na saúde do trabalhador, indicando o grau de risco para a saúde e em que prazo provavelmente aquele trabalhador poderá apresentar sintomas de adoecimento (quadro 4).

**Quadro 4 - Critério de interpretação das Classes de Impacto Biomecânico**

Classes	Natureza da Postura	Impacto Biomecânico	Prazo para a Intervenção	Risco para a Saúde <sup>17</sup>
I	Não Restritiva	Baixo	Não há necessidade	Baixo
II	Restritiva	Moderado	Médio Prazo	Aumentado, mas tolerável por um período limitado de tempo.
III	Muito Restritiva	Alto	Curto Prazo	Absolutamente não tolerável
IV	Extremamente Restritiva	Muito Alto	Imediato	

Fonte: Adaptação de Alves Júnior, 2005

As pesquisas de Guimarães e Portich (2002) em carpintaria de canteiro de obras, de Fiedler e cols (2003) em marcenaria do Distrito Federal, de Alves Júnior (2005) em área de atendimento em empresa pública, de Carrasco e cols (1995) com caixas de supermercado, entre outros, são exemplos de aplicação do método. De um para outro, algumas adaptações são percebidas principalmente devido à variabilidade da atividade. Nota-se que na pesquisa brasileira, o método OWAS é bastante difundido e aplicado pela área do conhecimento da Engenharia.

Para análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva e os resultados serão apresentados em frequências e/ou percentuais por classe de impacto biomecânico. Como apoio às análises e na geração dos gráficos, utilizou-se o software estatístico SPSS versão 12.0 e o Excel.

## 2.7 - Análise qualitativa dos dados

O tratamento dos dados foi realizado com base em um método proposto por Bardin (2004) intitulado **Análise de Conteúdo Categórica Temática**. O método é composto por um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados a discursos de diversas procedências, cuja análise baseia-se na inferência.

<sup>17</sup> De acordo com as Normas Europeias para Projetos Ergonômicos (cf. VEDDER, 1998).

Com este enfoque foram considerados 19 *corpus* textuais advindos das entrevistas semi-estruturadas individuais (8 *corpus*) e coletivas (6 *corpus*), assim como da observação livre (5 *corpus*). Para efeito das análises das categorias temáticas todos os *corpus* foram dispostos em um só texto, preservando uma codificação que identifique as falas por instrumento de coleta de dados e informações demográficas do participante.

Bardin (2004) preconiza que numa primeira instância deve-se fazer uma leitura flutuante para aguçar a intuição do pesquisador. Num segundo momento é feita a codificação e a categorização dos discursos por meio do tratamento dos resultados, da inferência e da interpretação dos dados, estabelecendo-se as Categorias Temáticas e os temas que as compõem.

Com base nos preceitos da Ergonomia da Atividade preconizados por Ferreira e Mendes (2003), as categorias temáticas foram definidas previamente. Assim, a partir da análise dos dados identificaram-se os temas, de modo a atender às questões da presente pesquisa.

Por meio do presente enfoque metodológico obtivemos um conjunto de tendências e constatações que serão demonstradas a seguir.

*“Por fim, também fui aos artifices, porque estava persuadido de que por assim dizer nada sabiam, e, ao contrário, tenho que dizer que os achei instruídos em muitas e belas coisas. Em verdade, nisso me enganei; eles, de fato, sabiam aquilo que eu não sabia e eram muito mais sábios do que eu.”*

*Sócrates*

### *Capítulo III - Resultados e discussão*

Com vistas a uma acurada compreensão dos resultados, inicialmente serão apresentadas as características básicas da organização estudada, de modo a contextualizar as situações identificadas por meio da presente pesquisa. Em seguida, ainda sob o foco da contextualização, será apresentado o ciclo típico do trabalho da Camareira.

À busca de uma lógica que nos leve a uma evolução de raciocínio, seguiremos posteriormente com as respostas às duas primeiras perguntas de pesquisa, quais sejam:

- a. Quais as especificidades do contexto de serviços hoteleiros?*
- b. Qual o Custo Humano da Atividade no trabalho de Camareira, nas dimensões física, cognitiva e afetiva?*

Cabe a observação de que aqui denominaremos “dimensão” como “Categoria Temática”, com vistas à análise categorial temática de Bardin (2004).

A terceira questão: *Quais as principais Estratégias de Mediação utilizadas na rotina de trabalho de Camareiras?* Será respondida juntamente com as duas primeiras, num movimento articulado, com o objetivo de mais bem representar as estratégias em seu contexto.

Por último, a caracterização da *Qualidade de Vida no Trabalho* neste contexto será objeto de constatações durante toda a explanação com base na abordagem de Mendes e Ferreira (2004), que envolve os conceitos de bem-estar no trabalho. Contudo, *il gran finale* de QVT será abordado nas conclusões do estudo.

Por meio dessas análises pretendemos que seja possível atender ao objetivo proposto inicialmente de *Investigar o Custo Humano da Atividade e as Estratégias de Mediação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho em um Contexto Hoteleiro*.

Nas respostas às perguntas serão abordados os dados obtidos em todas as fases da coleta, ou seja: análise do trabalho prescrito e análise do trabalho real. Foram abordadas apenas Camareiras e, como são somente 19, não foram apresentados dados demográficos ou outros de natureza funcional nas falas das trabalhadoras para não haver identificação das mesmas.

No início das respostas às perguntas, serão lembrados os conceitos que norteiam as análises. Em seguida, será apresentado um quadro baseado na Análise Categorical Temática de Bardin (2004), constando a Categoria Temática, a sua descrição e os temas identificados na pesquisa, exemplificados com falas das trabalhadoras.

Na seqüência será detalhada a discussão e a análise dos fatores correspondentes à questão, cujos dados foram obtidos na análise do prescrito e do real (atividade).

## **1 - Caracterização da instituição**

O hotel pesquisado faz parte de um grupo internacional voltado a hotelaria, turismo e serviços e foi inaugurado há 4 anos em Brasília. Quanto à destinação dos serviços tem como característica básica a hospedagem executiva eventual e permanente e, como foco organizacional e administrativo, é entendido como hotel-residência, conforme determina a categorização de Campos e Gonçalves (1998).

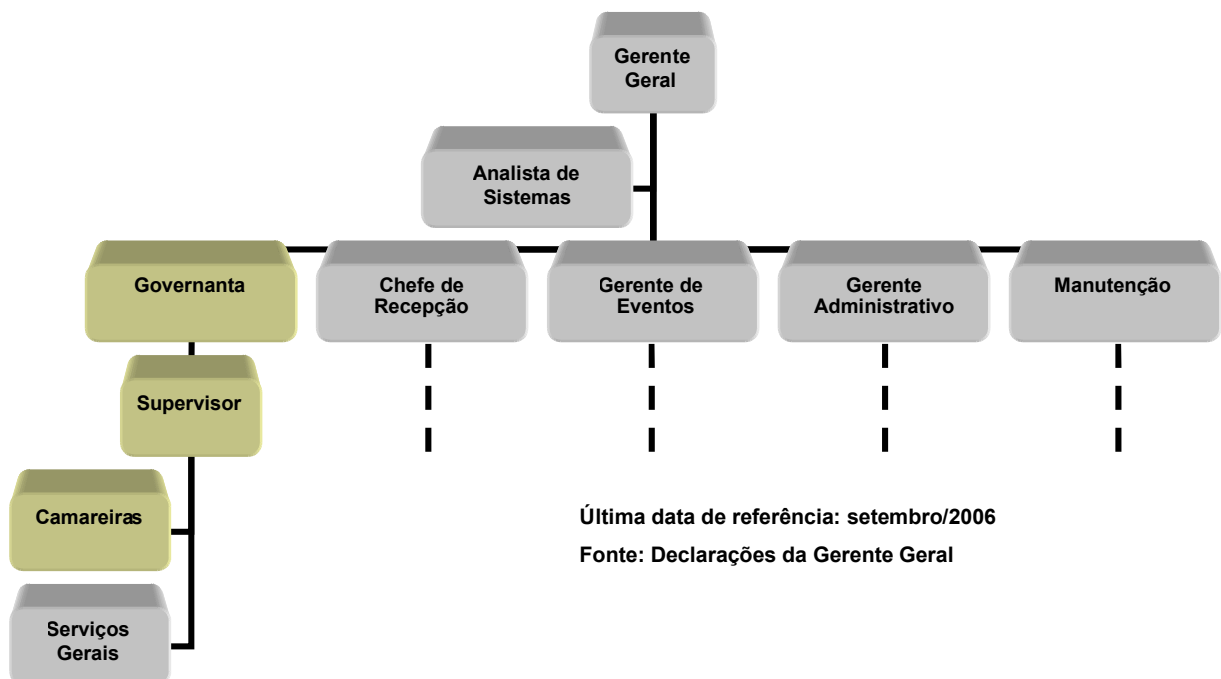
São 358 apartamentos no total divididos em 24 por andar, sendo que parte desses apartamentos pertence a um investidor único que loca as unidades por meio de imobiliárias da cidade e as demais unidades fazem parte do pool do hotel. Entretanto, todos os apartamentos são beneficiados pela estrutura oferecida, ou seja, serviços de limpeza, arrumação, lavanderia, telefonia, entre outros, reservando algumas particularidades que serão descritas no ciclo típico da Camareira.

Possui 86 trabalhadores próprios e 5 terceirizados, estes últimos ligados basicamente à manutenção predial e serviços de apoio. Embora os primeiros sejam considerados próprios, o único trabalhador que é registrado na rede hoteleira é o Gerente Geral. A ele compete preservar os padrões da organização, além da administração da rotina e especificidades daquela unidade hoteleira.

Os demais trabalhadores fazem parte do quadro de uma outra empresa que assume todas as responsabilidades trabalhistas, o que nos parece uma forma não clara de terceirização. Na prática, todos se reconhecem como integrantes de uma mesma realidade. Recebem os treinamentos corporativos e operacionais oferecidos pela organização e atendem aos procedimentos comuns à rede. Não foi possível identificar nesta pesquisa se há diferenças de benefícios e remuneração entre os demais hotéis do grupo, reservando obviamente as especificidades regionais.

Os cargos encontrados na estrutura da organização são basicamente aqueles pertinentes ao seu segmento de negócio (DAVIES, 2001), entretanto percebe-se nesta situação em menor número, ou seja, omitem-se aqui alguns cargos de assessoria interna, por exemplo: secretária, assistente de Governança, entre outros. Como todas as políticas, programas (inclusive os de computador), diretrizes, procedimentos, etc., são emanados da estrutura corporativa, o foco dos cargos da unidade pesquisada é a operação do negócio, conforme figura 9.

Figura 9 - Organograma da Unidade Hoteleira



Em resumo, a estrutura é enxuta na variedade de cargos e aparentemente também na quantidade de profissionais, tendo em vista o volume de trabalho observado, o que corrobora com informações da ABIH<sup>18</sup> sobre as redes internacionais.

Se por um lado pertencer a um grande grupo favorece alguns aspectos de qualidade e referência no segmento, por outro parece engessar a atuação local, sob o ponto de vista administrativo. Quando aparece algum problema na rotina ou especificidades da unidade, não se pode fazer ajustes para facilitar o trabalho. Os trabalhadores acabam por gerar outros mecanismos para lidar com a situação, muitas vezes com controles paralelos, sejam eles manuais ou informatizados.

## 2 - Ciclo típico da atividade da Camareira

Existem 3 turnos de trabalho com características bastante diferentes, denotando aspectos da variabilidade no contexto (FERREIRA, 2003).

- **Turno das 8h às 16h20m:** As Camareiras têm como tarefa prescrita basicamente a arrumação e limpeza de todos os 24 apartamentos a elas conferidos, além do atendimento às necessidades específicas do hóspede, embora, neste horário, o contato pessoal com o mesmo não seja muito freqüente. Raramente saem de seu andar, só o fazem quando necessitam de algum material que a governança não consegue alguém para levar até elas.
- **Turno das 15h às 23h20m:** Neste horário há apenas 3 Camareiras. Estas têm um conjunto de tarefas prescritas mais diversificadas. São responsáveis por: a) Limpeza e arrumação dos apartamentos cujos hóspedes tenham saído do hotel ou não tenham permitido a realização do serviço no expediente anterior; b) Recolocação de enxoval nos apartamentos que estavam desprovidos; e c) Atendimento a várias solicitações dos hóspedes (roupas para lavanderia, camas extras, travesseiros, cobertores, entre outros). Esse público tem contato bastante freqüente com os hóspedes. Como são 3 para atender a toda a demanda dos 15 andares, mudam de andar constantemente. Passam a maior parte de seu turno sem apoio de chefias, pois, após às 18 horas acaba o expediente administrativo, há apenas um Supervisor de Andares como suporte.
- **Turno das 23h às 7h20m:** Neste horário há apenas uma Camareira que fica praticamente todo o tempo na Governança como suporte a alguma solicitação do hóspede. Adicionalmente ela possui outras

---

<sup>18</sup> [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)

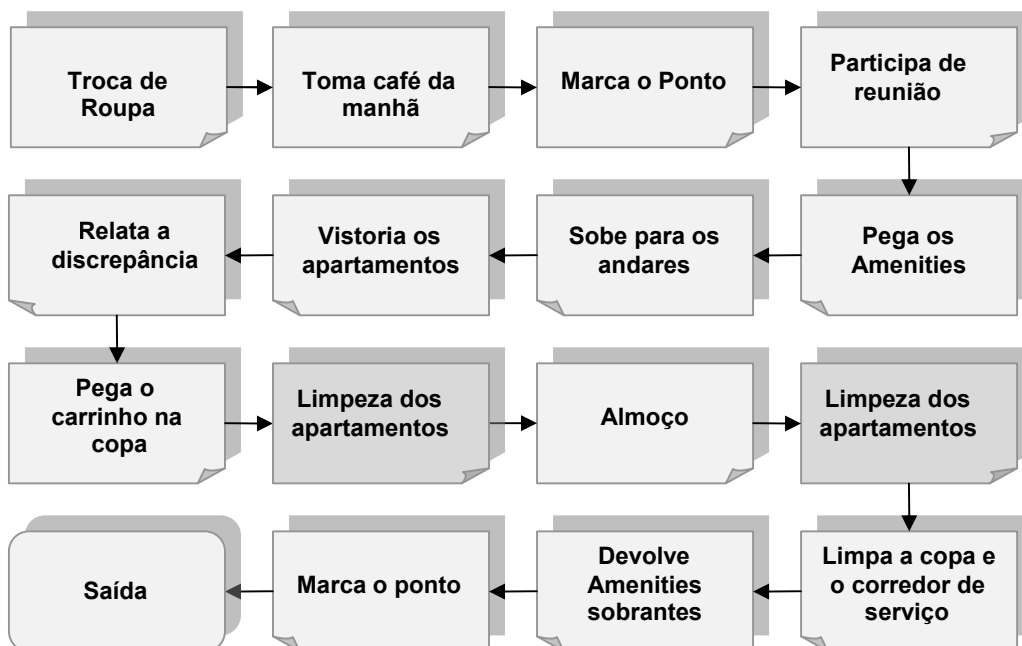


tarefas de suporte ao próximo expediente a cumprir, tais como: a) Recebe, separa e organiza os uniformes de todos os funcionários do hotel chegados da lavanderia (trocam todos os dias); b) Prepara os amenities, dobra os saquinhos da lavanderia e demais materiais a serem distribuídos para as Camareiras do próximo turno; c) Prepara as pastas para colocar nos apartamentos (com papel, envelope e caneta); e d) Monta o relatório de discrepância (será explicitado oportunamente).

Para compreender melhor a atividade será apresentado a seguir, o ciclo típico da atividade de Camareira do turno das 8h às 16h20m, visto que participaram de todas as fases da pesquisa.

Elas chegam, trocam de roupa, tomam café e somente aí marcam o ponto e devem já estar na sala da governança às 8h para a reunião matinal e início das atividades, como demonstrados na figura 10. Os termos amenities e discrepância serão explicitados em seguida.

Figura 10 - Ciclo típico da Atividade de Camareira



Na reunião são dadas orientações básicas sobre o trabalho daquele dia, configurando-se aqui um dos canais do prescrito. Segundo Montmollin (1990) e Ferreira (2004), o trabalho prescrito, seja ele formal ou informal, caracteriza-se pela expectativa do contexto em relação ao trabalhador. Quando necessário, ali são transmitidas alterações na rotina, chamadas de atenção coletiva, ocorrências do dia anterior (coisas sem fazer, por exemplo), comentários adicionais sobre grupos ou

hóspedes individuais, eventos no hotel, etc. O que não foi observada foi a ocorrência de *feedback* positivo nesta situação. Segundo as trabalhadoras, o nível de cobrança é grande pelo resultado do trabalho e as chamadas de atenção são constantes, conforme exemplo a seguir:

*“Aqui não tem elogio não. Se você trabalha mal te xinga, se trabalha bem a paga é mais trabalho.”*

Também costumam fazer uma oração para iniciar o dia, lêem um Salmo e rezam um Pai Nosso. A fala citada à frente, demonstra que elas encaram este momento como uma forma de proteção do que pode vir e de união pelo mesmo propósito.

*“Eu acho isso muito bom, pelo menos a gente começa o dia abençoada. Acaba que tem uma união, fortalece a gente, não importa se é católico, evangélico, tanto faz.”*

De acordo com Elvira e Dávila (2005), as manifestações religiosas desempenham papel de destaque no ambiente de trabalho, justificadas pela necessidade de contato cordial e afetuoso, característica da cultura latino-americana.

Após a reunião, cada camareira pega os amenities a serem disponibilizados aos hóspedes naquele dia, sendo que os sobrantes deverão ser devolvidos ao final do expediente dentro de um saco plástico, devidamente identificado com o nome da camareira e o número do andar. Teoricamente este material é conferido e destinado para redistribuição no dia posterior. Quando a pesquisa foi iniciada o procedimento não era este. Anteriormente a Camareira fazia uma solicitação ao almoxarifado sempre que achava necessária a reposição dos itens. A governanta justifica a mudança para maior controle do consumo, entretanto não há bases para dizer que o controle realmente atenda à expectativa de sua implantação.

A mudança deste procedimento causou descontentamento nas trabalhadoras, pois pegar e devolver diariamente os amenities significou aumentar um procedimento na rotina, segundo elas já apertada. Outro fator de descontentamento é a possibilidade de desconfiança de que alguma delas esteja desviando os itens para outros fins. Houve um caso de descontentamento digno de citação, no qual a trabalhadora falou com certa tristeza sobre o assunto:

*“O meu maior orgulho era esse carrinho arrumado, tudo bonitinho, cada coisinha no seu lugar, todo mundo sabia que era o meu carrinho. Agora com essa coisa de devolver os amenities todo dia... não vou perder tempo.”*

O “orgulho pelo carinho arrumado” aqui levantado pela camareira, demonstra os sinais da subjetivação no trabalho. Nardi (2006) lembra que:

*Os processos de subjetivação constituem-se nas diferentes formas pelas quais os sujeitos se constroem e são construídos a partir de suas experiências de vida. O significado atribuído à existência adquire sentido dentro de um determinado jogo de verdades próprio a cada contexto-sócio-temporal. (p. 133).*

Assim, neste caso, a mudança da regra pode ter retirado da trabalhadora uma de suas possibilidades de “construção de si” em seu contexto de trabalho.

No início de sua rotina em seu andar, a Camareira faz o que é chamado de discrepância, ou seja, passa em todos os quartos para verificar o status de cada um. Exceto naqueles colocados com “não perturbe”(NP) e aqueles que estavam fechados duplamente (FD). As informações são lançadas em um relatório que poderá ser conferido na pág. 100 deste capítulo. Na pesquisa de Alvarez e cols (2003), em ambiente similar, quem procede a discrepância são as Coordenadoras que aproveitam este momento para avaliar a qualidade dos serviços das Camareiras. Neste caso, avaliação é feita após cada limpeza efetuada.

Nessa vistoria são observadas situações como, por exemplo: apto vago limpo ou sujo; apto só para arrumação (ocupado); roupas para lavanderia; presença ou sinais de hóspede extra não registrado no hotel; bagagem diminuindo diariamente (o cliente pode estar saindo aos poucos, sem pagar); falta de algum pertence do hotel; presença de objetos ou produtos ilícitos; jóias ou dinheiro farto à vista, entre outros. Todos os dados observados são relatados à governança por meio do ramal interno de um apartamento vazio, a fim de que seja feita a liberação de apartamentos, acompanhamento dos procedimentos de arrumação e limpeza ou providências relativas a irregularidades eventualmente detectadas. Os cuidados são tomados para evitar, também, perdas financeiras causadas, entre outras coisas, à possível evasão do hóspede, conforme este exemplo dado por uma das camareiras:

*“A gente tem que ficar atento para ver se a pessoa dormiu fora e se tem bagagem no apartamento, daí a gente anota isso também. Sabe que tem gente que larga bagagem e desaparece?”*

Relatada a discrepância, a Camareira dirige-se à Copinha, verifica a arrumação do carrinho, bem como a presença ou insuficiência de enxoval<sup>19</sup>. No caso de insuficiência, a Camareira notifica a governança, fazendo a solicitação. Cabe ressaltar que quando há falta de enxoval ocorre o retrabalho, pois quando o mesmo

---

<sup>19</sup> Enxoval é o conjunto de lençóis, fronhas, toalhas de banho e rosto, piso para banheiro, colcha e cobre-leito.

é entregue a trabalhadora tem que retornar aos apartamentos para repor o material faltante.

Na seqüência, empurra o carrinho até uma das pontas do corredor e inicia seu trabalho de limpeza e/ou arrumação dos apartamentos. O carrinho, além de ser um meio de transporte para o enxoval e material de limpeza, acaba tendo pelos menos duas outras finalidades: segurança e imagem. No que se refere a segurança, o carrinho é posicionado exatamente em frente à porta do apartamento que deverá estar aberta durante o trabalho da Camareira. Este procedimento visa prevenir a entrada indesejada de alguém, seja para atos de roubo ou furto<sup>20</sup>, seja para molestar a trabalhadora. Com a mesma finalidade, as Camareiras da pesquisa de Alvarez e cols (2003), também o utilizam. Quanto à imagem, acredita-se que a maneira como o carrinho está arrumado influencia na forma como o hóspede vê o hotel e a Camareira. Algumas chegam a personalizar a arrumação como vimos há pouco.

Cada apartamento recebe um tratamento diferente, tendo em vista várias dimensões de variabilidade que configuram a complexidade da atividade (FERREIRA, 2001), ou seja, pelo seu status (só arrumação, saída, etc), pelas suas características gerais (número de camas, dimensões, etc), pelo tipo de hóspede (morador ou eventual), pelos hábitos deste hóspede (higiene, organização, etc) ou pelo estilo pessoal da Camareira.

Da mesma forma, cada trabalhadora tem sua maneira de organizar seu trabalho. Umas começam pelo banheiro, outras pelo quarto, outras não seguem uma seqüência constante. Há casos de camas deixadas pela metade na hora de arrumar para ir fazer outra coisa e depois volta para concluir o trabalho. Neste momento, elas também deixam a sua “marca” pessoal. Embora haja um padrão do hotel, algumas fazem “algo a mais” que as caracteriza. Há casos de hóspedes que sabem quando foi outra camareira que fez a arrumação, seja pela qualidade dos serviços prestados ou por essa “marca pessoal”, representando outra forma de subjetivação:

*“A virada do cobertor [em forma de triângulo de um lado da cama] não é obrigatória eu que faço muita coisa que diferencia”.*

Embora haja variações na seqüência de limpeza e arrumação do apartamento, a rotina básica compreende os itens abaixo discriminados:

---

<sup>20</sup> O **furto** é caracterizado pela ausência de ameaça ou violência. Em caso de intimidação ou uso da força, o fato ocorrido é caracterizado como **roubo**. Fonte: [www.delegaciavirtual.rj.gov.br/ajuda.htm](http://www.delegaciavirtual.rj.gov.br/ajuda.htm)

- Aperta campainha
- Bate na porta
- Abre com a chave
- Com a porta entreaberta fala “com licença” e abre totalmente (quando há hóspede pergunta se quer arrumação para aquela hora)
- Coloca a chave para acionar a luz
- Retira o enxoval sujo
- Limpa banheiro
- Arruma a cama
- Limpa o carpete (desenha, aspira esporadicamente)
- Limpa sacada (lava ou passa pano) – chão e vidros
- Recolhe objetos esquecidos, coloca em um saco plástico e identifica o apartamento. Entrega ao final do expediente à governança.
- Limpa cozinha (microondas, louça, pia, etc)
- Anota as informações no relatório

Na hora do almoço, a camareira guarda o carrinho dentro da cozinha, tranca com a chave e desce ao refeitório que fica no subsolo do prédio. Neste refeitório há 3 grandes mesas com banquinhos acoplados, dois sofás, uma mesa de centro, TV a cabo, duas geladeiras, um fogão e um microondas. A empresa oferece pão, manteiga, café e leite para o lanche matinal, mas o almoço é por conta das trabalhadoras que costumam levar marmita de casa.

Ao término do seu trabalho nos apartamentos, a camareira varre e passa pano molhado na copa e no corredor de serviço. Pega o lixo reciclável<sup>21</sup> e o leva juntamente com o seu relatório e os amenities sobrantes para a governança.

Em resumo, foi apresentado aqui um conjunto de variabilidades do prescrito e do real que perfazem a complexidade do presente contexto de serviços hoteleiros e que servirão para a compreensão das análises das categorias temáticas a seguir.

---

<sup>21</sup> O hotel se compromete a recolher e destinar todo o material reciclável gerado pelo ou no hotel.

### **3 – Quais as especificidades do contexto de serviços hoteleiros?**

Para mais bem expressar “o *lócus* material, social e organizacional no qual se operam a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação, utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (FERREIRA; MENDES, 2003, p.41) no segmento hoteleiro, adaptamos aqui o termo Contexto de Produção de Bens e Serviços para Contexto de Serviços Hoteleiros, visto que a base das atividades hoteleiras é a prestação de serviços.

O conceito engloba as categorias temáticas: Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais, que atuam de forma articulada e integrada. Essa subdivisão auxilia na compreensão da realidade de forma mais detalhada e permite mais bem analisar os fatos.

A primeira questão da pesquisa será respondida considerando essas 3 partes, que apresentadas como Categorias Temáticas, segundo a Análise Categorical Temática de Bardin (2004), com análise e discussão subsequente dos dados obtidos até a fase 3 da pesquisa. A seqüência obedecida será: 1) Condições de Trabalho; 2) Organização do Trabalho; e 3) Relações Socioprofissionais.

#### **3.1 – Condições de Trabalho**

É composta pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no *lócus* de produção e caracterizam sua infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas. (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 42).

Quadro 5 - Categoria Temática 1 - Condições de Trabalho

Descrição da categoria	
Representações das Camareiras quanto às Condições de Trabalho no contexto de serviços hoteleiros que influenciam no desempenho de suas funções de limpeza e arrumação de apartamentos e atendimento ao hóspede.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Suporte organizacional</b> Suprimentos	<i>“Sempre que a gente precisa de alguma coisa tem que pedir antecipado pra chegar quando a gente precisa, mesmo assim, tem hora que a gente fica na mão. Eles falam que eu peço coisa demais, mas é que demora a chegar e se eu demoro a pedir eu fico sem material pra trabalhar.”</i>
<b>Práticas de Remuneração</b> Salário e benefícios	<i>“O salário é pouco, não dá muito não, mas ajuda. A cesta básica acaba compensando.”</i>
<b>Instrumentos</b> Materiais de trabalho	<i>“Esses paninho de limpá vidro...não limpa não, fica tudo manchado. Fica feio.”</i>
<b>Equipamentos</b> Mobiliário	<i>“Essas cama box são boas só pro hóspede, a gente sofre. É duro, o hotel só tem esses colchão, quando tem que por cama extra é um sufoco. Não pode arrastar no chão senão rasga, daí a gente tem que carregar mesmo”</i>

Sob o ponto de vista do **suporte organizacional** (FERREIRA, 2003), a grande dificuldade relatada pelas Camareiras é a falta **suprimento** de enxoval. Segundo elas, o hotel ficou muito tempo sem repor. O estilo da gestão anterior ainda surte efeitos bastante significativos nas condições de trabalho de forma geral, mas no que refere ao enxoval o déficit é significativo e tem reflexos negativos no Custo Humano da Atividade como veremos adiante. A nova gestão tem providenciado a reposição das peças, porém isso está sendo feito de forma gradativa e ainda não é o suficiente para suprir a demanda do hotel.

A **remuneração** (FERREIRA, 2003) é considerada razoável pelas trabalhadoras. Pela sua condição de vida, consideram que por estarem empregadas, com carteira assinada, cesta básica, assistência médica e um espaço para refeições (copa), muitas já se sentem diferenciadas em seu meio. Entretanto, há alguns elementos a considerar. Como a empresa não oferece a refeição, as trabalhadoras trazem de casa, acondicionam e aquecem na copa destinada para tal.

Trata-se de uma situação por vezes desconfortável, pois em dias de calor o simples transporte da marmita de casa para o trabalho tende a estragar os alimentos. Outra questão é que se a refeição não é balanceada, pode-se chegar a extremos, indo dos excessos que levam à obesidade, à escassez que leva ao enfraquecimento, inclusive muscular. Ambos os casos podem ocasionar sérios

quadros de adoecimento, assim como afetar a eficiência (FARIAS e cols, 2005). Num extremo ainda maior, há casos de trabalhadoras que, por sua condição precária de vida, não conseguem levar seu alimento, ficando sem a refeição diária, como no exemplo a seguir:

*“Tem dia que não trago almoço. Outro dia até passei mal no elevador porque não tinha comido. Tem dia que as meninas reparte comigo o almoço porque sabe da minha situação. Mas tem dia que eu fico com vergonha, tomo um copo de suco e continuo a trabalhar.”*

Como veremos adiante no Custo Físico, existem indicadores de que o desgaste das Camareiras é acentuado, tendo em vista as características do trabalho de limpeza e arrumação dos apartamentos, imagina-se que o gasto energético deva ser compensado com a reposição calórica adequada (KROEMER; GRANDJEAN, 2005).

A empresa oferece, segundo as camareiras, uma boa cesta básica, mas isso não tem garantido que a alimentação esteja ocorrendo de forma correta. Segundo o representante do Sindicato da Classe<sup>22</sup>, existe uma interpretação (ou prática) equivocada por parte das empresas neste sentido, pois quando dão a cesta básica julgam que estão cumprindo com o acordo de oferecer alimentação. O sindicato tem outra interpretação, pois encara a cesta básica como um benefício cedido a critério da empresa, mas o direito à alimentação diária durante o exercício do trabalho deve ser garantido.

No que concerne ao provimento de **materiais de trabalho**, por exemplo, panos, baldes, vassouras e produtos de limpeza, não há falta. Entretanto, a padronização dos materiais e os critérios de compra nem sempre atendem à necessidade do trabalho real, por exemplo, um pano comprado para limpezas leves, deve ser utilizado para secar vidros e espelhos, mas, na verdade, os deixam manchados. Aqui, percebemos um dos fatores incoerentes do contexto quanto às necessidades do trabalho real (FERREIRA, 2003).

As condições de trabalho também são prejudicadas pela logística interna, influenciada por questões de organização do trabalho. Vários desses materiais não são disponibilizados no tempo solicitado pelas trabalhadoras, principalmente pela falta de alguém para levá-lo até a Camareira para que ela não precise se deslocar até a base da governança e não perca tempo.

---

<sup>22</sup> Entrevista concedida à pesquisadora em 26/10/2006



Com isso fica sem o material adequado para trabalhar. Para Pazinato (2005), os materiais de trabalho das Camareiras devem sempre estar à sua disposição, de maneira que evite grandes movimentações e perdas de tempo, assim como facilite a realização de seu trabalho. Na observação livre, foi acompanhada uma situação em que a Camareira solicitou um pano de chão e ela ligou pelo menos 3 vezes durante a manhã para a governança e não teve sucesso. Sua verbalização foi:

*“Olha só o que eu vou fazer [disse à pesquisadora, discando ao telefone]...tá vendo, eu não disse, não pode de novo. Depois se o hóspede vê esse pano desse jeito vai falar mal de mim e do hotel.”*

Os apartamentos são dotados de **mobiliário** coerente com as especificações do padrão definido pelo hotel (CAMPOS; GONÇALVES, 1998), o que tem ligação direta com os desejos e ansiedades do hóspede, visando a sua comodidade e seu bem-estar (CRUZ, 2002). Contudo, a análise feita pela empresa não deve ter considerado a trabalhadora, ou seja, não houve uma preocupação da adaptação do trabalho à Camareira, ao contrário, ela é que tem que se adaptar, sendo aí encarada como variável de ajuste (FERREIRA, 2006a).

Exemplo disso são as camas box, cujos colchões são pesados, assim como os cobre-leitos, que dificultam o manuseio diário, principalmente quando multiplicado por 24 (número de apartamentos destinados a cada camareira diariamente), no mínimo, pois a ausência de um funcionário pode ocasionar a redistribuição das unidades pelas demais, podendo chegar até a 30. Então, temos aqui um dos elementos do bem-estar unilateral, ou seja, atenção apenas ao hóspede.

Quanto ao uniforme utilizado, a grande questão são os sapatos, pois o modelo utilizado não se mostrou adequado ao exercício dessa atividade, tendo em vista que pode colocar a trabalhadora em risco de acidentes de trabalho, principalmente a quedas provocadas por pisos escorregadios.

Assim, entendemos que as Condições de Trabalho desse Contexto de Serviços Hoteleiros apresentam potencial para inúmeras vivências de mal-estar para as Camareiras, podendo exercer influência negativa no Custo Humano da Atividade.

### 3.2 - Organização do Trabalho

É constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *lócus* de produção e que balizam o seu funcionamento. (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 41-42)

**Quadro 6 - Categoria Temática 2 - Organização do Trabalho**

Descrição da categoria	
Representações das Camareiras quanto à Organização do Trabalho no contexto de serviços hoteleiros que influenciam no desempenho de suas funções de limpeza e arrumação de apartamentos e atendimento ao hóspede.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Divisão do Trabalho</b> técnica	<i>“Se diminuísse para 18 era melhor, 24 é muito apartamento. Tinha que colocar mais gente pra dividir o trabalho. Talvez mais homem pra pegar no pesado”.</i>
<b>Regras formais</b> normas, procedimentos, treinamentos	<i>“Eles passam para gente que não pode exagerar nas coisas, os brincos têm que ser pequenos, a unha não pode ser pintada de escuro.”</i>
<b>Controles</b> (supervisão, fiscalização e disciplina)	<i>“Veja se tem cabimento uma coisa dessas. Esse controle não dá certo, porque se a gente quiser levar amenities para casa a gente leva.”</i>
<b>Produtividade Esperada</b> metas, quantidade e qualidade	<i>“Tem 24 apartamentos para fazer, quando a gente não dá conta tem que saber explicar”</i>
<b>Tempo</b> turnos	<i>“O mais chato e trabalhar aos finais de semana, quando todo mundo se diverte.”</i>
<b>Ritmos</b> prazos e tipos de pressão	<i>“Porque quando tá cheio a gente tem que correr, porque se não, não dá conta mesmo. É, a gente tem uma maneira de brincar: gente, vamo logo, vambora!”</i>
<b>Característica das tarefas</b> natureza e conteúdo	<i>“A prioridade sempre são as saídas porque precisa liberar os apartamentos para outras pessoas entrarem.”</i>

Um fator consideravelmente importante refere-se à **divisão de tarefas**. Duas situações denotam a insuficiência de funcionários ou a inadequação do mesmo. Primeiro é quanto ao volume de trabalho a ser realizado que parece exceder a capacidade produtiva das Camareiras dentro dos padrões de manutenção da saúde da trabalhadora e, num segundo plano, é quanto à variabilidade das tarefas. Por exemplo, os relatos das entrevistas e a observação livre trouxeram elementos sobre as tarefas que envolvem levantamento e carregamento de peso que impactam na trabalhadora, como a fala a seguir:

*“Carregar aquele colchão não é fácil não, a gente deveria ter auxiliar homem pra carregar coisas pesadas e arrastar cama, a gente não tem força pra isso. Mata a gente.”*

Atualmente os homens são em menor número (apenas 2 em 24). De acordo com a Supervisora, parte dos hóspedes não aprecia a presença de homens nos seus quartos para efetuar trabalhos de limpeza. Isso pode traduzir certo preconceito em relação a atividades normalmente conduzidas por mulheres (ARAUJO e cols, 2004; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

A empresa apresenta um conjunto de **normas** escritas (ROSSO, 2003; FERREIRA; MENDES, 2003) que formalizam alguns de seus padrões, assim como regras que o funcionário procura obedecer para evitar punições, como na fala a seguir. Portanto, as eventuais transgressões não são aparentes.

*“(...) todos nós sabemos as normas. Então não tem como, é, horário de bater cartão, como tem que ser feito. O uniforme como tem que ser feito, a maquiagem, brinco e essas coisas. Tudo tem uma norma. Então a gente já sabe que tem que ser assim, então ninguém fura a norma.”*

As punições servem como forma de **controle** sobre as ações das Camareiras, principalmente no que concerne a prejuízos para a empresa, tanto financeiros como de imagem. Partilham o ambiente com o fantasma da ameaça e da concretização da punição, que pode chegar à demissão, mas passa pela advertência verbal, escrita, suspensão até o desligamento. Na verdade, depende da “gravidade” do problema o tipo da punição. O fato é que, em várias passagens das entrevistas e da observação livre, principalmente, muitas das estratégias de mediação por elas empregadas para dar conta das exigências do trabalho real, fazem com que elas vivam em constante sobressalto.

Proença<sup>23</sup>, à luz do direito, coloca que uma das posições sobre punições é que a mesma levaria o indivíduo a uma melhora pessoal, produzindo “através de um mal – a pena – uma recuperação da razão, um reassumir de um compromisso, um exame de consciência.” Contudo, de acordo com Ball e cols (1994), na visão tradicional, a punição no trabalho deve ser evitada, pois ela pode causar efeitos negativos ao trabalhador. Os autores complementam, citando Sims e Gióia (1986), que as mais recentes ênfases em cognição sugerem que resultados de punição podem depender de como o receptor coloca sentido em um evento disciplinar.

---

<sup>23</sup> PROENÇA, J.T. Punição. Artigo sem paginação, disponível em [http://www.ifl.pt/dfmp\\_files/punicao.pdf](http://www.ifl.pt/dfmp_files/punicao.pdf), recuperado em 12/11/2006.

Assim, neste contexto, o sentido atribuído à punição pode refletir o medo do desemprego, principalmente.

Fica, então, salientada a tendência de que a rigidez das **normas** não acarreta necessariamente, o cumprimento das mesmas, tendo em vista a variabilidade e a complexidade do trabalho real. Da mesma forma, a falta de flexibilidade frente às necessidades da trabalhadora, também acaba merecendo a aplicação de certas estratégias de mediação, visto que elas têm na vida outras dimensões além do trabalho (vide frase a seguir). Interessante que, a exemplo do bem-estar para o hóspede sem contrapartida para a trabalhadora, aqui a flexibilidade também se mostra unilateral, visto que a empresa solicita, não raro, esta postura da trabalhadora no sentido de **absorver trabalhos, mudar de turno, estender o expediente, trocar folga**, entre outros.

*“Nunca fiquei doente, mas eu tava com um problema, daí eu trouxe um atestado porque não sabia o que fazer. Preciso do trabalho. Essa falta de consideração é que mata. Eles tinham que entender o lado da gente.”*

Por tratar-se de empresa multinacional (internacional) e de grande porte<sup>24</sup>, muitos de seus **padrões** são definidos pela corporação, que procura repassá-los a todos os níveis da organização por meio de **treinamentos**, apostilas e informes diversos. O material gráfico corporativo é elaborado com atenção às características do treinando, por exemplo, para níveis operacionais nas apostilas encontramos quadrinhos, com personagens constantes em todos os assuntos e com linguagem bastante simples. Borges e Pinheiro (2002) nos lembram que estratégias com pessoas de baixa escolaridade merecem criatividade e material gráfico atraente. No que se refere ao conteúdo, porém, há questionamentos quanto ao prescrito e ao real, o que pode comprometer o resultado esperado.

Como a centralização do treinamento é em São Paulo, foram formados profissionais que viajam pelo país passando os treinamentos às bases operacionais. Eventualmente, terceirizam a transmissão dos conteúdos com consultorias locais. Os principais temas abrangem o conhecimento da empresa e da marca, elementos da cultura, atendimento ao público, trabalho em equipe, entre outros.

Durante muito tempo esta unidade hoteleira ficou sem nenhum tipo de investimento em treinamento. Segundo a Gerente Geral, houve certo esquecimento da pessoa que a antecedeu sobre o assunto. Atualmente os treinamentos formais

---

<sup>24</sup> Lembramos aqui que, conforme declarações da Abih e pesquisa Sebrae, as redes internacionais trabalham com normas e padrões bem definidos.

são agendados, em geral, dentro da disponibilidade dos ministrantes, o que não considera, via de regra, a oscilação de público no hotel. As agendas normalmente não coincidem com os interesses locais e geralmente acontecem em dias de maior movimento, ocasionando desconforto quanto à organização interna dos grupos participantes, pois enquanto umas participam dos treinamentos outras ficam mais sobrecarregadas ainda, com prejuízos ao custo físico.

A ânsia das pessoas por eventos dessa natureza era muito grande, entretanto, pela forma como eles ocorrem, os participantes até preferem não ter. Existe certa desmotivação pelo acúmulo de trabalho gerado pela redistribuição das tarefas e também por certos conteúdos que às vezes lhes soam como muito distantes de suas realidades ou não aplicáveis, caindo às vezes na descrença sobre a preocupação da empresa com as dificuldades encontradas em seu trabalho real. Os reflexos podem ser conferidos nas duas falas a seguir:

*“Inventam uns cursos sobre a empresa, só besteira sobre a firma, daí quem fica de plantão nos andares é que se matam de trabalhar. Eles marcam esses cursos de sexta-feira que é o dia mais puxado pra nós. Deveria fazer fora do expediente.”*

*“Tem aqueles treinamentos que as moça traz aqueles paninhos branquinhos pra limpeza, cada um pra cada coisa (...) a gente ri”*

Contudo, embora o conteúdo seja variado, esses eventos corporativos trazem, em maior grau, assuntos relativos à hospitalidade, ou ainda, a necessidade de **sorrir** e estar disponível às necessidades (**bem-estar**) do hóspede. Não foram identificados nessa pesquisa cursos que dêem orientações ou provoquem conscientização sobre saúde e segurança das trabalhadoras, principalmente aqueles voltados às posturas no exercício da atividade, como pode ser constatado pela fala da camareira:

*“Cada Camareira tem um jeito de trabalhar. Dependendo do jeito que você levanta o colchão as costas doem. Já tem tempo que ninguém fala com a gente como é que faz, mas na hora da correria não dá para fazer como ensinam.”*

Quando se tem uma nova Camareira esta é orientada e acompanhada durante uma semana por uma Camareira experiente (a professora). Num primeiro momento, esta nova camareira acaba adotando as estratégias de mediação utilizadas pela veterana. Depois disso, a Camareira nova é colocada para fazer um apartamento sozinha. Ao final, a supervisora de andares faz a inspeção e a libera para assumir suas funções em um andar ou retorna à “professora”.

Resumindo, a avaliação é feita pelo resultado do trabalho e não pelo processo. Não há orientações escritas ou procedimentos operacionais detalhados para este fim. Se por um lado, isso dá liberdade de atuação, por outro a Camareira pode perder as referências desejadas pela empresa ou deixar a trabalhadora insegura (PIMENTA, 2006). De acordo com Mello e cols (2002), as padronizações são necessárias para garantir a qualidade nos ambientes hoteleiros, mas não se pode esquecer do *empowerment* que viabiliza o algo a mais no exercício de atividades dessa natureza. Contudo, o que mais encontramos descritos nos “Procedimentos Gerais da Camareira” é um conjunto de **regras de conduta** (FERREIRA; FREIRE, 2001) do tipo: “não pode”, “não deve”, “é proibido”, “nunca”, “jamais”, como nos exemplos a seguir<sup>25</sup>:

*“Não colar qualquer coisa na copinha ou área de serviço que não seja relacionada ao trabalho”*

*“Não falar alto nos corredores e tomar cuidado com o aspirador de pó (...) especialmente nas primeiras horas da manhã”*

*“Nunca receber chamadas de colegas no apartamento”*

Ou, ainda, na análise do manual de treinamento sob o título da hospitalidade, encontramos algumas qualificações do hoteleiro, que nos dá indicadores do perfil desejado para o profissional do segmento (ou para esta empresa). Encontramos aí o super-hoteleiro, a exemplo do super-frentista de Ferreira e Freire (2001). Vejamos, apenas um item a título de ilustração:

*“Empresas modernas buscam produtividade constante, dosando adequadamente seus recursos e materiais. O mercado busca pessoas com capacidade de manter o mesmo nível de energia e de produtividade ao longo de uma atividade, agilidade no desempenho das tarefas e habilidade em dividir o tempo.”*

Aí vem a pergunta: Sob que condições do Contexto se pretende obter este perfil? Se este é o prescrito, então entendamos que a empresa tende a práticas que visam a eficiência e, principalmente, a eficácia, novamente em detrimento ao bem-estar do trabalhador, como num mecanismo de uso (ou abuso) das capacidades humanas até o seu limite.

O único material que dá pistas mais detalhadas sobre o que a trabalhadora deve fazer dentro do apartamento, em termos de procedimentos de arrumação e limpeza, é destinado à supervisora para conferência do trabalho realizado e não à Camareira. Então, a supervisora sabe o que vai avaliar, mas a Camareira desconhece

---

<sup>25</sup> Fonte: material impresso fornecido pela empresa.

o esperado de forma oficial, portanto infere, dentro do seu padrão de referência que formam as suas representações, como deve apresentar seu resultado. Havia um esquema de estágio anteriormente que facilitava a absorção desses conhecimentos, como segue:

*“Eu fiz o estágio com a supervisora e fui aprender o serviço dela. Hoje, se eu tiver que liberar um apartamento eu sei fazer. Depois que eu acompanhei o serviço dela eu mudei o meu jeito de trabalhar como Camareira porque hoje eu sei o que é importante. Mas hoje em dia não tem mais isso”.*

Talvez os problemas não sejam maiores em razão da existência da tal “professora”, que também partiu de um referencial próprio e desenvolveu suas estratégias depois de uma série de “chamadas de atenção”. De acordo com Pimenta (2006), gerentes de hotéis afirmam que, neste segmento, é comum a informalidade na avaliação e que, em geral, obedecem também alguns interesses individuais de supervisores e gerentes, podendo agir como moeda de troca. A avaliação até pode ser informal, desde que ambas as partes saibam do que estão falando, exatamente.

Orientações gerais e alterações de procedimentos são colocadas no momento da reunião matinal. Em observação livre de uma dessas reuniões, notou-se intensa participação de algumas Camareiras, colocando suas posições e críticas quanto aos assuntos, entretanto, ao final, não foi percebida a consideração do que foi dito por elas, ou seja, as necessidades do trabalho real não foram levadas em conta.

Segundo Pimenta (2006), as reuniões são importantes para a condução de processos diversos, entretanto depende da condução do líder o atendimento aos resultados esperados. Espera-se que ele consiga aglutinar e direcionar as colocações de todos. Contudo, ao final do expediente, algumas não cumpriram o que foi solicitado na reunião. Como resultado, foram advertidas verbalmente, como se fossem desatentas e burras. Seria essa uma versão da visão *taylorista* do eu penso você executa? O exemplo a seguir denota esses sinais:

*“(...) a gente tem que estar ciente de que a gente não pode tomar certa atitude porque a gente é camareira então a gente fica restrita também.”*

Contudo, no caso citado, parte da responsabilidade foi das próprias supervisoras que deram explicações contraditórias durante o expediente, pois não estavam alinhadas com a orientação. Posturas indefinidas do **líder** ou demonstrações de desconhecimento levam os subordinados a desconfiar da sua

capacidade de gestão (PIMENTA, 2006). Essas supervisoras, embora tenham alguns anos atuando em hotelaria, todas vieram da função de camareira, são pessoas simples e que aparentemente carecem de formação para condução de equipes. Com este cenário, acaba gerando confusões no dia-a-dia de trabalho:

*“A chefia mesmo pede para fazer uma coisa e depois pede outra, a gente fica sem saber para que lado olhar.”*

Por outro lado, a ascensão de Camareiras à liderança causa, em alguns casos, posições contrárias de ex-colegas, podendo gerar boicotes (PIMENTA, 2005). Nessa situação específica, havia ainda um complicador, pois a Governanta havia se desligado há alguns meses e até aquele momento não havia sido substituída, como consequência, duas das Supervisoras estavam acumulando esta função, em revezamento, com impacto no custo cognitivo das mesmas.

Um mecanismo de controle e comunicação formal (PIMENTA, 2006) estabelecido pela empresa é o chamado *log book*. Trata-se de um livro preto, onde são registradas as ocorrências de cada turno. Ali se anotam reclamações, trabalhos pendentes, orientações ao próximo turno e outros problemas. O objetivo é fazer o repasse entre turnos e deixar registrado os principais acontecimentos. Acaba sendo também um instrumento de delação e conseqüente punição. O que era para ser um meio para evitar transtornos principalmente em relação ao cliente, acaba se tornando um mecanismo de comprometimento do custo afetivo das trabalhadoras, como pode ser conferido por meio da seguinte fala:

*“Tudo o que a gente deixa pendente ou qualquer outra coisa fora do normal a gente tem que anotar no livro de ocorrências, mas todo mundo tem medo desse livro porque ele é um dedo duro. Ele é um fuxiqueiro, toda reclamação também vai para lá, tem vez que lá fica registrado uns babado terrível”*

A forma como hoje é feita a **divisão do trabalho** entre as Camareiras (por andar) parece seguir a conveniência do tamanho do quadro de funcionários (enxuto) e da logística global: um andar, uma Camareira, uma copinha, um carrinho e 24 apartamentos! Essa lógica parece não levar em conta a capacidade **produtiva** da profissional dentro dos seus limites físicos e de tempo, o que lhe confere uma pressão constante. Segundo Abrahão (2000) e Assunção (2003), em geral os trabalhadores do setor de serviços, assim como de outros segmentos, reclamam dos prazos indevidos para a conclusão de seus trabalhos. Então, configura-se um quadro caótico, com exigências ao Custo Humano da Atividade:



*“Tem que ser rápida para dar conta de tudo, é muito apartamento. Gasta uns 25 minutos para fazer bem feito, mas tem que fazer em 10 minutos. De manhã tem que fazer pelo menos 10 apartamentos. Quando falta alguém tem que ficar até mais tarde para dar conta de tanto apartamento.”*

Nos estudos de Alvarez e cols (2003), as Camareiras levavam, em média, 40 minutos para concluir a limpeza de um apartamento, aqui levaram de 10 a 15.

Ao contrário do que se possa imaginar à primeira vista, essa lógica por andar não traz uma divisão equânime de trabalho entre as Camareiras. Como cada apartamento pode ter um *status* diferente, os procedimentos podem variar. É possível que em um andar haja vários apartamentos vazios e limpos e, em outro, todos a serem “trabalhados”.

Mesmo dentre os que merecem algum tratamento, existem variações, tendo em vista se o procedimento é uma troca de roupa de cama e limpeza com a saída do hóspede, (ou) sem a saída do hóspede e, ainda, só arrumação. Para cada caso existe um dispêndio exigido dado o nível de complexidade da tarefa específica. Este quesito será melhor explicitado por meio dos resultados do método OWAS a ser demonstrado na Categoria Temática do Custo Físico. Dessa forma, causa certa insatisfação, pela representação que a Camareira tem de injustiça na divisão do trabalho:

*“Tem dia que eu tenho 24 apartamentos no meu andar e ela tem 10, não é justo. Eu não concordo com isso, eu sou contra.”*

Muitas vezes a estratégia utilizada para dar conta de todo o volume de trabalho e da pressão de tempo, é executar a tarefa com menor precisão e/ou capricho (vide frase a seguir). Embora consiga cumprir a **produtividade** desejada (pelo menos aparentemente), seu bem-estar fica comprometido, frente à eminência do adoecimento e da punição.

*“Tem muito trabalho. Aqui muita gente adocece, tem muito problema de tendinite, dor no braço e na coluna. Os apartamentos são grandes, tem muito vidro e tudo é a camareira quem faz. Tem vez que a gente faz mais de 30, já fiz 34 quando falta alguém. Não dá para fazer uma limpeza cem por cento.”*

O ciclo vicioso aqui se caracteriza pela ausência de alguém que adoeceu, que aumenta a carga de trabalho para os que ficam, que se desgastam, adoecem e faltam ou se afastam por períodos maiores. Configura-se aí uma das razões dos atestados médicos, que pode ser conferido com a frase da trabalhadora:

*“No final do dia estou tremendo, fico exausta. Tive muitas dores nas costas, torcicolo e teve até o braço, fiquei 7 meses afastada por causa disso. Já*

*trabalhei na roça, to acostumada com serviço pesado, mas tem hora que a coisa pega, é diferente.”*

Outra configuração do contexto é a **pressão temporal** determinada pela produtividade esperada e que se reflete no **ritmo** de conclusão de cada tarefa. O **relógio** conta em poucos minutos a real concretização do seu trabalho em cada apartamento, com conseqüências tanto no custo cognitivo quanto no físico conforme veremos adiante.

A característica de trabalho aos finais de semana, não agrada às trabalhadoras, pois, segundo as representações das mesmas, invade a sua qualidade de vida, conforme fala da camareira a seguir. As folgas são programadas para atender à legislação<sup>26</sup> e aos acordos coletivos da classe, que prevê que para trabalhos similares deve haver pelo menos um domingo de folga ao mês, além da compensação de feriados trabalhados.

*“Não tenho tempo pra nada, essas folgas nunca caem no dia que a gente precisa. Não consigo nem ficar com os meus filhos direito.”*

Para completar as idéias aqui presentes que configuram o prescrito, coloca-se aqui um “achado” no manual de treinamento dos funcionários, onde se pretende falar da analogia entre a erva hortelã e a hospitalidade, mas parece denotar, nas entrelinhas, a possível visão de homem neste contexto (grifos da pesquisadora):

*“A erva hortelã é considerada um símbolo da hospitalidade. Isso tem origem na mitologia grega, com a história do amor entre o deus Plutão e a ninfa Menta, que despertou o ciúme de Perséfone, a esposa traída. Perséfone transformou a rival numa planta destinada a crescer na entrada das cavernas: a hortelã.*

*Plutão, não podendo tirar o feitiço, procurou amenizar seu efeito acrescentando perfume à erva. Assim, quanto mais as pessoas caminhavam sobre ela, mais doce era a fragrância que ela exalava.*

*Em alguns lugares do mundo, servir chá de hortelã aos convidados e perfumar o ambiente com hortelã simboliza boas-vindas ao visitante. Daí seu simbolismo para a hospitalidade.”*

Em outro espaço, não muito distante desse texto acima, temos:

*“[A hospitalidade] É uma característica que está dentro de cada um dos colaboradores que, em conjunto, transformam o hotel num lugar prazeroso para o cliente. Por isso é importante tomar conhecimento desse dom dentro de cada um de nós, para ser também bem aproveitado no nosso trabalho hoteleiro de forma natural (...)”*

Questionando as colocações do prescrito acima: A concepção de hospitaleiro neste contexto seria de alguém que se submete **ao pisar** do outro? Seria novamente a elevação do bem-estar do outro à custa do mal-estar do trabalhador? No segundo

---

<sup>26</sup> Consolidação das Leis do Trabalho - CLT

trecho, em referência ao primeiro, estaria a empresa solicitando ao trabalhador que ele reconheça ou descubra a sua capacidade de **sorrir** perante o **caminhar sobre** ele?

Com essas constatações acerca da Organização do Trabalho, compreendemos que as incoerências aqui encontradas também têm suas influências negativas no Custo Humano da Atividade, provocando vivências de mal-estar no trabalho.

### 3.3 - Relações Socioprofissionais

É constituída pelos elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho presentes no *lôcus* de produção e que caracterizam sua dimensão social. (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 42-43)

**Quadro 7 - Categoria Temática 3 – Relações Socioprofissionais**

Descrição da categoria	
Representações das Camareiras quanto às Relações Socioprofissionais no contexto de serviços hoteleiros que influenciam no desempenho de suas funções de limpeza e arrumação de apartamentos e atendimento ao hóspede.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Interações hierárquicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefia imediata – Supervisora de Andares</li> <li>• Chefias superiores Governanta Gerente Geral</li> </ul>	<p><i>“Eu acho que uma das supervisoras não gosta de mim, ela cisma com tudo o que faço, qualquer coisa ela tá me maltratando, as outras não são assim, só ela. Mas eu acho que não é só comigo, porque outro dia ela me disse que ia queimar o filme de outra colega. Você acha que tá certo ela falar isso para mim de outra Camareira?”</i></p> <p><i>“A gerente é muito objetiva, xinga a gente dos pés a cabeça. Ela tá exigindo das supervisoras e elas exigem de nós.”</i></p>
<b>Relações coletivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intra-grupos – colegas de trabalho</li> <li>• Inter-grupos – outras áreas</li> </ul>	<p><i>“As pessoas fazem com que a gente se apegue ao ambiente de trabalho. O pessoal aqui é muito carente.”</i></p> <p><i>“Quando eu entrei aqui o pessoal da recepção não falava com o pessoal da governança. O pessoal do evento não falava, era uma discriminação. Porque tinha uma discriminação e hoje não hoje o pessoal da recepção vai, fica com o pessoal da governança, fala, conversa.”</i></p>
<b>Interações com hóspedes</b>	<p><i>“Tem o hóspede do quarto 324 que é muito mal educado, ele xinga e nem cumprimenta a gente. Acho que alguns hóspedes são carentes e querem atenção, nunca abusaram da intimidade comigo, mas tem uns que só querem conversar.”</i></p>

As Relações socioprofissionais neste contexto apresentam características de desgaste notadamente em relação à interação com as chefias, tanto imediata como mediata. Também têm reflexos importantes ao que se reporta aos hóspedes e aos colegas de trabalho, estes últimos relativamente de forma mais positiva.

Como já foi abordado no item de Organização do Trabalho, questões ligadas a punições, somadas à pouca preparação dos níveis de **supervisão**, provocam certo distanciamento entre as Camareiras e suas supervisoras. De qualquer modo, as trabalhadoras esperam delas apoio nos momentos de fraqueza ou erro e suporte técnico para resolução de problemas relativos à sua rotina de trabalho (PIMENTA, 2005;2006). Na fala seguinte, podemos identificar que as relações influenciam no julgamento e na ação da supervisora:

*“Às vezes a gente esquece de pôr um lenço ou papel higiênico e até de tirar o pó de alguma coisa. Daí depende da supervisora, tem uma que quando a coisa é pequena ela mesma resolve e depois só avisa para gente ficar atenta, mas tem outra que é danada e come o toco da gente por qualquer coisa. Acho que ela pega nos pé de umas e alivia outras.”*

A frase acima também demonstra a representação da trabalhadora de que existem diferenças de tratamento entre as Camareiras por parte da chefia imediata, assim como as atitudes dessas supervisoras tendem a obedecer mais às suas crenças pessoais de como tratar pessoas do que a critérios objetivo de avaliação e *feedback*, o que compromete as relações no trabalho. Lembramos aqui as declarações de Pimenta (2006) de que as avaliações de desempenho e *feedback* nas empresas hoteleiras tendem à informalidade e atendem interesses pessoais.

A relação com a chefia mediata, ou seja, a **Gerente Geral** é oscilante. Ao mesmo tempo em que algumas reconhecem nela aspectos de solidariedade (digamos aqui, ligadas ao assistencialismo) no trabalho, a relação é distante e às vezes com doses de agressividade por parte da gerente quando da detecção de um erro. Parece que aqui surgem sinais de que as práticas assistencialistas por si só não são suficientes para a geração de bem-estar no trabalho (FERREIRA, 2006a). Essa relação fica ainda mais comprometida pela postura das supervisoras em usar o nome da gerente para colocar limites, apontar erros e ameaçar de punições:

*“Não sei por que ela [supervisora] fica usando o nome da outra [gerente], será que ela não tem opinião?”*

O relacionamento com **colegas de trabalho**, em linhas gerais, demonstrou pequenos focos de problemas nessa pesquisa. Algumas apontam pequenas intrigas, mas foram posições bastante pontuais. O fato é que elas dependem muito pouco

umas das outras para a execução da atividade dada à mecânica da divisão do trabalho, passam o dia todo em seu andar sem contato com as demais, apenas na hora do almoço e nas reuniões.

O turno da tarde tem diferenças neste sentido, pois como são três Camareiras para atender a todo o prédio, acabam tendo um contato constante até para redistribuição de tarefas e ajuda mútua. Para Flynn (2003) a prática da “troca” impacta positivamente na produtividade organizacional. Contam muito com a colaboração e boa vontade da outra. Neste turno, as afirmativas de bom relacionamento foram marcantes.

A divisão do trabalho no período do “dia” (no que concerne à autonomia) não favorece a relação com as demais áreas, algumas sequer têm o ramal da recepção, por exemplo. Entretanto existe a cordialidade que tem sido conquistada nos últimos tempos, pois, segundo relatos, havia discriminação com relação ao pessoal da governança.

Os problemas em **relação ao hóspede** estão ligados, normalmente, a 3 fatores básicos: a) questões de cunho social (diferenças de classes), b) assédio sexual; e c) referências culturais (hábitos e valores). Essa relação determinada pelos mais diversos tipos de comportamento do hóspede é, talvez, o grande determinante da variabilidade no trabalho da camareira e que exige dela a utilização das mais variadas estratégias de mediação, como descrito na fala da trabalhadora:

*“Tem vários tipos de hóspede, mas a gente tem que conviver com todos porque são eles que pagam o nosso salário. Então a gente tem que tratar bem. Tem aquele cliente chato, tem aquele cliente legal, tem vários tipos. Tem uns que passam pelo corredor você fala boa noite ele nem responde. Tem outros que já falam boa noite. Mas é um contato restrito. Só boa noite, bom dia, alguma informação, só.”*

Segundo Corrêa e Caon (2002), as atividades de elevado nível de contato como as da Camareira, envolvem o que se chama de “momento da verdade”, ou seja, é a hora que ela tem que decidir sozinha, como responder às exigências do contexto. As padronizações aqui funcionam até certo limite, até para garantir um determinado nível de agilidade na solução dos problemas (MELLO e cols, 2002). Mesmo assim, nesse contexto específico, o limite da liberdade é bem pequeno.

No tocante às questões sociais, o grande reflexo aparece por meio da forma como são tratadas por determinados hóspedes, numa relação servil que remonta às mais remotas idéias do trabalho braçal como degradante e relegado às classes menos favorecidas. Da mesma forma, as atividades de limpeza normalmente

destinadas à mulher, lembram o trabalho doméstico pouco valorizado em nossa cultura. (ARAUJO e cols, 2004; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

Como se pode constatar pela última fala citada, há aqueles que sequer as cumprimenta. Independente das razões que levam a esse comportamento do hóspede, nas representações da Camareira, ele não a cumprimenta por considerá-la “menos importante”. Não vamos entrar aqui nas questões psicológicas profundas que a levam a ter essas representações, pois não é objeto deste trabalho, entretanto, não se pode negar a história e a cultura de um país excludente com tamanha distância entre classes, assim como os persistentes garranchos *tayloristas* da divisão do trabalho.

Talvez ainda sob a ótica do ser “servil”, as Camareiras acabam passando por situações de assédio sexual (fala a seguir). Alguns hóspedes chegam a oferecer dinheiro em troca dos “serviços especiais de quarto”. Se algumas aceitam ou não, não foi possível constatar por meio da presente pesquisa, mas o fato é que nesta situação específica, o hóspede associa a trabalhadora à prestadora de serviços sexuais. Talvez seja aqui uma questão de interpretação (obviamente tendenciosa) das atribuições da Camareira, ou seja, aquela que presta serviços no quarto do hóspede e cuida do seu **bem-estar**. Como diria Davies (2001), serviços **acima dos padrões** determinados pelo hotel.

*“Nunca um cliente me pegou, as vezes acontece de algum querer fechar a porta com a gente dentro ou oferecer dinheiro (...) Eles acham que porque a gente trabalha aqui, a gente tá à disposição para qualquer coisa.”*

Mas nem todos os assediadores oferecem dinheiro em contrapartida, ao contrário, alguns (o que parece ser a maioria) se aproximam na tentativa de forçar a situação. Nesses casos as estratégias de mediação da Camareira são mais complexas tendo em vista a força ou as estratégias utilizadas pelo hóspede, assim como as situações imprevisíveis associadas ao estado emocional da Camareira.

Alguns hóspedes agem como se a trabalhadora não tivesse sentimentos, valores ou não fosse um ser dotado de individualidade e dignidade. Determinadas atitudes destes parecem não considerar que haja alguém à sua frente que mereça o seu respeito, como na fala da Camareira:

*“Outro dia o hóspede pediu uma toalha limpa, quando eu cheguei lá e ele abriu a porta ele tava com a toalha enrolada na cintura. Quando eu dei a toalha pra ele...nossa...cê nem imagina o que ele fez. Ele tirou a toalha da cintura e me entregou, imagina né, ele tava pelado! O pior é que ele fazia cara de que não tava acontecendo nada e fechou a porta na minha cara.”*

Nas observações e nas entrevistas, entretanto, as Camareiras manifestam que a maior parte dos hóspedes é educada e mantém com elas uma relação de cordialidade. Resta, contudo, saber a intensidade do impacto das relações negativas (mesmo que em menor número) no custo afetivo.

Alguns hóspedes manifestam um sentimento de solidariedade atrelado a certo reconhecimento pelo trabalho realizado. Por vezes dão gorjetas, deixam presentes e alimentos para as Camareiras que, em geral, manifestam grande satisfação, tendo em vista a sua condição de vida.

Nem sempre a comunicação com os hóspedes ocorre pessoalmente, tendo em vista os horários de trabalho. Mas, quando necessário, poderá ocorrer por meio de bilhetes (PIMENTA, 2005), conforme exemplo a ser conferido no item do Custo Afetivo (p. 93).

É determinado pelo prescrito que a Camareira deva relacionar-se com o hóspede o necessário para atender às suas expectativas, mas sem intimidade. Assim como também se exige discrição quanto às particularidades dos hóspedes que vão desde hábitos de higiene até companhias trazidas ao apartamento. Embora, a princípio, a discrição faça parte do perfil da profissional (JIBRAN, 1974; DAVIES, 2001), alguns hóspedes surpreendidos procuram comprar o silêncio da trabalhadora, como nesta situação:

*“Quando eu abri a porta dei de cara com uma cena (...), daí fechei a porta correndo e saí pra outro apartamento. Passou dois minutos tava o homem atrás de mim com uma nota de 50 na mão e perguntando se eu vi alguma coisa. Eu disse que não, mas também falei que não precisava me dar nada porque eu não sabia do que ele tava falando.”*

Em resumo, as relações socioprofissionais neste ambiente denotam alguns pontos de fragilidade que tendem a impactar principalmente no custo afetivo das trabalhadoras.

#### **4 – Qual o Custo Humano da Atividade no trabalho da Camareira, nas dimensões física, cognitiva e afetiva?**

Aqui pretendemos expressar as energias despendidas pelas trabalhadoras (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva *vis-à-vis* as contradições existentes no contexto hoteleiro que obstaculizam e desafiam a

inteligência das Camareiras (FERREIRA; MENDES, 2003), assim como identificar as principais estratégias de mediação utilizadas para a redução do impacto negativo no Custo Humano da Atividade.

Na seqüência, serão abordadas as dimensões afetiva, cognitiva e por último a física, a qual mereceu, neste trabalho, maior aprofundamento. Serão apresentadas como Categorias Temáticas, segundo a Análise Categorical Temática de Bardin (2004), com análise e discussão subsequente dos dados obtidos na pesquisa.

#### 4.1 - Custo Afetivo

Expressam o custo afetivo imposto aos trabalhadores pelas características do contexto de produção, em termos de dispêndio emocional. (FERREIRA; MENDES, 2003, p. 49)

**Quadro 8 - Categoria Temática 4 - Custo Afetivo**

Descrição da categoria	
Representações das Camareiras quanto ao Custo Afetivo decorrente das exigências do contexto de serviços hoteleiros, no que concerne a reações afetivas, sentimentos e estados de humor empregados em sua rotina de trabalho de limpeza e arrumação de apartamentos e atendimento ao hóspede.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
Reações afetivas	<i>“Eu chorei semana passada porque me chamaram a atenção forte. Eu nem culpa tive na situação, mas mesmo que tivesse não precisava ser tão dura comigo.”</i>
Sentimentos	<i>“(…) entrei no apartamento e ele era consumidor de drogas. (...) aí quando eu fui arrumar eu vi esparramado pelo apartamento(...) ele entrou. Aí eu fiquei com medo, mas rapidinho também eu saí...”</i>
Estados de humor	<i>“Tem dia que a gente tá mal por alguma coisa, mas tem que disfarçar os sentimentos da gente. O hóspede não tem nada a ver com isso.”</i>

Um dos fatores que influencia no custo afetivo é a relação com o **hóspede**. Segundo as Camareiras a maior parte deles é educada e comporta-se de maneira tranqüila, contudo, existem outros que reagem de forma ríspida ao erro cometido ou, pela própria forma de ser, respondem grosseiramente em qualquer situação (exemplo na fala a seguir). A questão é que essas reações podem levar as camareiras ao **choro, à tristeza, ao medo** e deixá-la com reflexos por algum tempo.

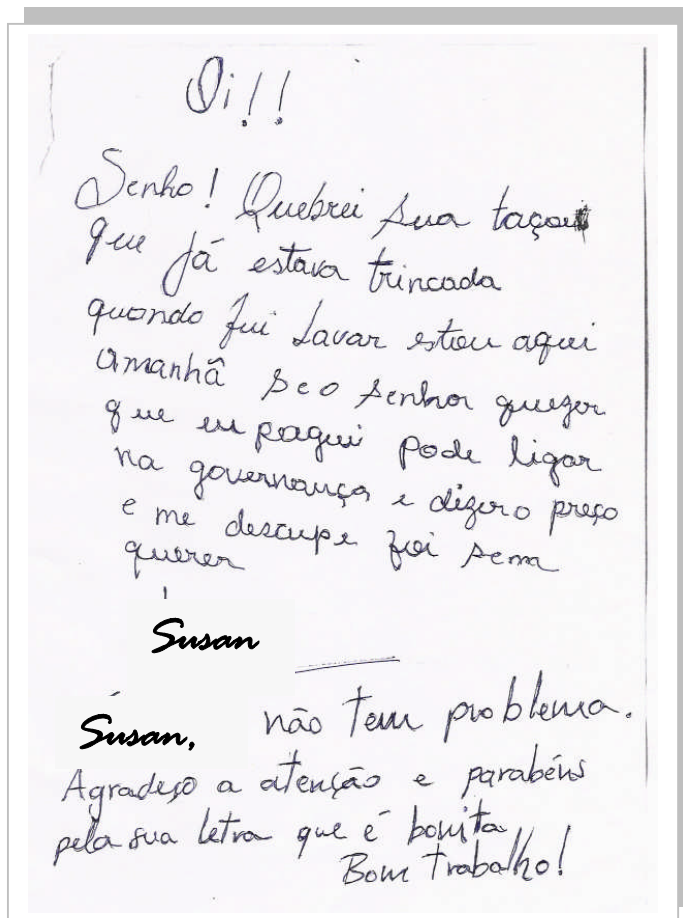


“A gente tem medo de alguns hóspedes, a maioria é legal, mas quando sai alguma coisa errada a gente fica pensando se ele não vai te responder mal.”

Quando um erro é cometido sempre se espera o pior em relação à conduta do hóspede e, para que o impacto negativo da descoberta do erro seja reduzido, ela adota como estratégia, comunicar imediatamente o mesmo ou deixar uma mensagem para ele assumindo o erro, pedindo desculpas e se propondo a reparar o incômodo causado. Porém, ela fica submetida à tensão prévia e ao desconforto até que o hóspede se manifeste.

Dizem que “errar é humano”, mas, segundo Rolo<sup>27</sup>, dependendo das conseqüências do erro para o trabalhador, ele é mais considerado desumano do que humano, podendo causar vivências de mal-estar. Mesmo que a resposta seja positiva por parte do hóspede, o processo de desgaste (ansiedade e tensão) continua ocorrendo até que essa resposta venha. No caso abaixo, a Camareira corroe-se por quase 24 horas (nome fictício).

Figura 11 - Exemplo de Estratégia de Mediação - Custo Afetivo



Como este hóspede era um morador, a Camareira manuseou louças de propriedade do mesmo.

<sup>27</sup> ROLO, J. Sociologia da saúde e da segurança do trabalho. IV Congresso Português de Sociologia. Disponível em <http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta198.PDF> - recuperado em 15/11/2006

Cabe ressaltar que o exemplo da figura 11 traz três componentes de desgaste afetivo, frente à possibilidade da estratégia não ter sucesso: a) **medo** da reação agressiva do hóspede, pois fica sujeita a agressões verbais (ALVAREZ e cols, 2003); b) **medo** das punições da empresa (advertência ou demissão); e c) **medo** de comprometer o orçamento familiar caso tenha que repor o objeto danificado.

As diferenças sociais em nossa realidade e os preconceitos existentes reforçam a idéia do trabalho braçal como sinônimo de desprestígio. No seu dia-a-dia a Camareira enfrenta situações que a submetem a constrangimentos que as faz sentirem-se diminuídas perante o hóspede ou revoltadas com o que algumas chamam de “ignorância”. Surgem aí sentimentos de revolta:

*“Tem gente que acha que a gente tá aqui prá lambar o chão que eles pisa....eles acha o que? Só porque tem dinheiro e a gente é pobre?... Às vez nem dinheiro tem e fica botando banca.”*

A Camareira ao adentrar o quarto do hóspede, entra em sua intimidade e, em conseqüência, pode deparar-se com situações que agridam os seus valores pessoais, neste caso: presença de drogas, prática ou orientação sexual e hábitos de higiene:

*“Peguei um apartamento no mês passado que me deu uma vontade de vomitar..., tinha coco pelo banheiro todo, parece que pegaram com a mão e espalharam. Que coisa nojenta aquilo...como é que pode...me deu uma raiva.”*

Quando o hóspede assedia sexualmente a Camareira, a mesma teme pela sua integridade física e moral, assim como pela sua imagem perante a empresa e os colegas de trabalho:

*“Tem gente que acha que eu fiquei ‘dando mole’ pro hóspede. Eu sou casada, tenho filho pra criar. Já pensou se meu marido sabe disso? Eu fiquei tão nervosa, deu vontade de ir embora daqui.”*

O relacionamento com **chefias** também é fonte de tensão e desgaste afetivo. As verbalizações das Camareiras, assim como as observações, demonstraram que a ameaça das punições as deixa sob alerta constante, principalmente quando envolve o nome da Gerente. As supervisoras, para convencer as Camareiras de algum procedimento ou para corrigir algum erro (talvez por insegurança na função), falam em nome da Dona “Fulana” (gerente). Sempre com as frases: “Se a dona ‘Fulana’ souber...”, “Se a Dona ‘Fulana’ sonhar...”, “A ‘dona ‘Fulana’ mandou...”, “A dona ‘Fulana’ não vai perdoar...” e assim sucessivamente.

Essa gestão pelo medo da punição, coloca as Camareiras em constante instabilidade emocional, visto que algumas estratégias de mediação adotadas por elas para dar conta das exigências do trabalho real contrariam as normas da empresa.

O pouco preparo das chefias imediatas no que se refere à condução de equipes e mecanismos de *feedback*, ocasiona constrangimentos às trabalhadoras, como já vimos na categoria temática das relações socioprofissionais. Não raro, elas se submetem a chamadas de atenção na frente das colegas, fazendo com que elas se sintam diminuídas e envergonhadas perante seu grupo de trabalho. Essa falta de preparo das chefias também propicia momentos de **raiva, tristeza e indignação** às Camareiras sempre que são tratadas com rispidez, agressividade ou injustiça. Ball e cols (1994) colocam que, quanto maior for o sentimento de injustiça no julgamento a uma punição, maior é a reação do trabalhador. O autor complementa ainda que, segundo Bennett e Cummings, dependendo da forma como a punição é atribuída, menor a satisfação da pessoa com a punição e subsequente desempenho. Quando aparece o sentimento de injustiça a situação se agrava:

*“Ai...chorei tanto...ela me acusou de um negócio que eu não fiz, não fui eu. Ela nem me perguntou e chegou gritando comigo. Não sou bicho não.”*

Todo trabalhador é único e como tal tem seus problemas pessoais. A própria atividade exercida que prevê o contato com o hóspede dentro de uma realidade que exige a hospitalidade (**o sorriso**), não concebe demonstrações explícitas dos sentimentos e humores negativos da trabalhadora. Apesar das dificuldades no âmbito pessoal, o sorriso deve permanecer, contrariando a vontade natural do ser. Talvez aqui esteja um dos grandes exemplos da hospitalidade comercial ou ‘fabricada’ conforme nos alertam Abreu (2003) e Camargo (2002). Trata-se de um considerável esforço em prol da manutenção do emprego:

*“Eu chego aqui e respiro fundo pra esquecer os problemas, faço de conta que larguei tudo na porta. Daí o trabalho é tanto que o dia passa rápido. Nem sempre a gente tá a fim de papo com as pessoas, mas eu não posso ser mal educada senão vou pra rua.”*

Pelo exemplo da frase, percebe-se que há um grande esforço emocional para negar seus sentimentos ao adentrar a empresa para deslocar a sua energia para o trabalho e para as exigências da tal hospitalidade ‘fabricada’.

As incoerências da Organização do Trabalho, relativas à distribuição e ao volume de tarefas destinadas a cada Camareira, submetem a trabalhadora à perspectiva da não conclusão dos trabalhos a ela conferidos dentro de um

determinado período de tempo (vide fala a seguir). Com isso, ela passa novamente pelo medo da punição (lembramos aqui que pode chegar à demissão), além de afetar a sua auto-estima. Dessa forma, outros sentimentos podem associar-se a estes dependendo da situação e da representação da Camareira sobre o fato.

*“Quando eu vejo muito apartamento para arrumar eu fico desesperada.”*

O conjunto de emoções e sentimentos que caracterizam o custo afetivo das trabalhadoras, neste contexto, tende à preponderância de vivências de mal-estar. Contudo, podem ser compensadas por outras dimensões que se manifestam mais favoráveis. Portanto, é necessária a análise dos demais componentes do Custo Humano da Atividade para concluirmos o balanço das exigências encontradas e da Qualidade de Vida no Trabalho neste contexto.

#### 4.2 - Custo Cognitivo

Expressam o custo cognitivo imposto aos trabalhadores pelas características do contexto de produção em termos de dispêndio mental. (FERREIRA; MENDES, 2003, p.49)

Quadro 9 - Categoria Temática 5 - Custo Cognitivo	
Descrição da categoria	
Representações das Camareiras quanto ao Custo Cognitivo decorrente das exigências no contexto de serviços hoteleiros, no que concerne a aprendizagem necessária, resolução de problemas e tomada de decisão, empregados em sua rotina de trabalho de limpeza e arrumação de apartamentos e atendimento ao hóspede.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Dispêndio mental</b>	<i>“A gente usa a cabeça o tempo todo, você tem que lembrar onde tá cada coisa, tudo”</i> <i>“A gente tem que lembrar tudo o que cada cliente gosta, porque se não a gente toma no lombo”</i>
<b>Aprendizagem necessária</b>	<i>“No começo é sofrido, tem que guardar muita informação. Bom, quando eu entrei eu nunca tinha trabalhado num hotel na vida. Aí a supervisora falava para eu fazer arrumação em um apartamento e eu não anotava e esquecia. E eu ficava tentando lembra para não liqar novamente. Eu tive um pouco de dificuldade no começo, agora eu consigo”</i>
<b>Tomada de decisão</b>	<i>“Chega uma hora que falta peça do enxoval, daí a gente tem que se virar e conseguir, porque senão o hóspede reclama.”</i>
<b>Resolução de problemas</b>	<i>“tudo aqui, toda hora a gente resolve porque não tem ninguém depois das 6 (18h)”</i>

Por meio da análise do trabalho prescrito, percebeu-se que a Camareira possui outros papéis além da **arrumação e limpeza** dos apartamentos. Como pode ser observado no ciclo típico da atividade, no momento da discrepância, por exemplo, ela exerce também o papel de **fiscal** dos interesses do seu empregador. Cabe a ela verificar nos apartamentos se todos os objetos pertencentes ao hotel estão em bom estado, se o hóspede apresenta sinais de que pretende evadir-se sem arcar com as despesas que lhe são devidas e se o hóspede mantém objetos ilícitos no apartamento. A este último papel alia-se um outro: o papel de **segurança (ou policial)**, quando verifica se objetos não foram furtados e quando impede a entrada de estranhos nos apartamentos ou em outras dependências do hotel.

Também exerce o papel de **anfitriã**, sob o ponto de vista da hospitalidade, sendo aí responsável pelo bem-estar psicológico do hóspede, além de promover e preservar a boa imagem do hotel (sob este ponto de vista, agregam-se a arrumação e a limpeza). O papel de **SAC** (Serviço de Atendimento ao Cliente) aparece no instante em que recebe, transmite e monitora os pedidos dos hóspedes relativos a outros setores.

E, por fim, o papel de **auxiliar administrativo** ou **controladora** do próprio trabalho, pois cabe a ela condensar, por meio de relatório, todas as ocorrências em seu andar e a sua produtividade diariamente, além de monitorar seu próprio tempo para poder dar conta do resultado esperado pela organização. Essa multiplicidade de papéis tende a exigir da trabalhadora um dispêndio cognitivo acentuado em seu trabalho, conforme pode ser observado também na pesquisa de Ferreira e Freire (2001) com frentistas em postos de gasolina.

Na análise do trabalho real, constata-se grande foco em praticamente todos esses papéis, porém, em menor grau no papel de **SAC**, pois as camareiras que trabalham no período chamado “dia”, normalmente sugerem que o hóspede comunique as situações diretamente à governança; e, o papel de **anfitriã** que, embora tenha sua relevância e seja o tema básico dos treinamentos corporativos (prescrito), não aparece no trabalho real de forma tão significativa. Portanto, essas pessoas têm menor autonomia para a solução de problemas.

Todas têm conhecimento dos elementos básicos da hospitalidade e procuram praticá-los, porém isso é enfatizado em menor grau em relação aos papéis que respondem pelas questões de produtividade da camareira (arrumação e limpeza) e pela preservação dos rendimentos e do patrimônio da empresa (DAVIES, 2001). Na

verdade, a hospitalidade só é de fato cobrada quando algo dá errado. Dias (2002) lembra que isso acontece apesar dos esforços empregados na atividade, pois é, talvez, o único momento que o hóspede percebe os trabalhadores do hotel. Quando o hóspede reclama, passa a ser motivo de punição, como já foi visto no item de organização do trabalho e foi retomado no custo afetivo. Falta aqui ser reconhecida pelas contribuições que esta trabalhadora traz para o contexto e não só pelas falhas cometidas:

*“Ninguém reconhece o serviço da gente. Acho que ninguém percebe que agente existe”*

Talvez pudesse acrescentar aqui um outro papel, o de **gestora** do “impossível”. Aspectos determinantes das condições do trabalho, como a insuficiência de enxoval, por exemplo, faz com que ela se depare, em certa altura de seu trabalho, com a falta de peças para reposição, o que configura um evento crítico no trabalho real. Quando isso acontece, é acentuada a demanda cognitiva, pois ela toma decisões de como resolver da melhor maneira a situação de modo a preservar a imagem do hotel perante o hóspede.

Neste caso, normalmente, ela utiliza a estratégia de mediação de buscar em outros apartamentos vazios a alternativa para suprir a deficiência, assim, vai *cobrindo um santo e descobrindo outro*, em outras palavras, a estratégia utilizada para dar conta de uma situação específica, cria outro evento crítico em curto prazo, num ciclo vicioso.

Caso essa estratégia falhe e o hóspede seja surpreendido com a falta de algum item, em geral ele comunica a governança que, também para preservar a imagem do hotel, atribui o fato ao *esquecimento* da camareira, o que acaba impactando na imagem e no custo afetivo desta. Perante o hóspede é admitido que a trabalhadora falhe (não de fato, pois gera punição), mas a empresa não está disposta a deixar transparecer suas deficiências (fala a seguir).

*“A gente tem que se virar em mil, feito doida (...) arranca uma colcha dum apartamento e bota noutra (...) se a gente não consegue e deixa sem e o cliente reclama, o povo lá da governança diz que foi a gente que esqueceu e que não vai acontecer mais.”*

Encontra-se aí um *bode expiatório*: a camareira (seria este um outro papel?). Neste momento, entram em evidência as questões éticas do trabalho. Nardi (2006) lembra que:

*(...) a ética do trabalho é entendida, ao mesmo tempo, como uma forma discursiva (regime de verdades) e como um conjunto de dispositivos*

*associados ao trabalho que assujeitam os homens e as mulheres de formas diferentes por meio de relações de dominação (p. 43).*

Alguns materiais de trabalho parecem não contribuir para o atendimento às exigências do trabalho, assim as Camareiras têm impacto no custo cognitivo, pelo esforço em encontrar soluções para a situação. Acabam se utilizando de estratégias de mediação para alcançar os resultados desejados e, dessa forma, não sofrer penalizações ou outros constrangimentos no trabalho. Se bem que, algumas estratégias adotadas contrariam regras da organização, podendo, da mesma forma conduzir à punição, o que as leva a processos de tensão constantes. Contudo, a camareira prefere, em alguns momentos, perseguir o resultado esperado pela organização.

Quando pensamos no papel de **fiscal ou segurança**, lembramos que cada Camareira tem sob sua responsabilidade 24 apartamentos para monitorar. Esses apartamentos diferem-se entre si no que concerne a alguns detalhes de mobiliário e equipamentos, possuem diversos itens que vão desde um rádio relógio aos móveis determinando um aspecto da complexidade no trabalho em razão dessa variabilidade.

A Camareira precisa memorizar todos os detalhes para poder conferir e certificar-se de está tudo como previsto. Para Kroemer e Grandjean (2005), a memória é um processo de armazenamento de informações, que sofre influência direta das emoções e da relevância da informação atribuída pelo indivíduo, talvez isso responda o porquê de alguns esquecimentos ocorridos na rotina da Camareira.

Associada à questão da memorização está, neste caso, a utilização apurada do mecanismo perceptivo da trabalhadora, pois a atividade requer que a identificação dos itens aconteça rapidamente, tendo em vista o volume de trabalho a ser cumprido em sua rotina diária. Erros neste processo podem acarretar punições verbais ou escritas, até demissão, visto que falhas neste quesito, em geral, significam custos para a empresa ou perda de receita.

Outro fator que solicita o uso da memória é a variabilidade determinada pelos gostos e restrições dos hóspedes. Há aqueles que não querem ser incomodados antes das 10 horas da manhã, outros não gostam que o lençol de vira e a colcha seja embutida por baixo do colchão, alguns só permitem que seu quarto seja arrumado caso ele esteja presente, assim por diante. Para este caso existem estratégias de mediação coletivas, tais como um quadro branco na governança com

essas informações. Contudo, em razão das exigências da organização do trabalho que submete a trabalhadora a pressões de tempo e grande volume de tarefas, não raramente esta estratégia falha, o que acaba por impactar no custo afetivo da trabalhadora, como no exemplo abaixo:

“A mulher [hóspede] do 213 não gosta que aperta a campainha antes das 10...tava tão ocupada que fui no automático...depois que eu apertei... gelei todinha, deu vontade de sair correndo...daí já viu né, a mulher ficou doida, veio pra cima de mim... parecida com bicho, fiquei morrendo de medo...levei um susto.”

Cabe à camareira o preenchimento de um relatório sobre a sua produtividade diária, neste relatório, são colocadas informações de cada apartamento, tais como: horário do início e término da arrumação e/ou limpeza; status (vago, ocupado, limpo, sujo, fechado duplamente, dormiu fora, etc); as peças de enxoval utilizadas; entre outros detalhes como poderá ser observado na figura 12.

Figura 12 - Exemplo de relatório preenchido pelas Camareiras

Relatório de Camareira																	
And: 12 <sup>a</sup>		Data:		Hora		Enxoval						Controles		Apt°		Apt°	
N° UH	Status UH	Status Gov	Pessoas Aparentes	Bagagem	Início	fim	LC	LS	FR	TB	TR	PI	TV/NET/AR	limpo no dia	limpo (falta tempo)	NP/DF/NQ	em manutenção limpos hoje
2	V	L			:	:											
3	V	S			7:07	7:15	1	1	1	1	1	1		OK			
4	V	S			7:15	7:25	1	1	1	1	1	1		OK			
5	V	S			7:30	7:35	1	1	1	1	1	1		OK			
6	V	S			7:40	7:45	1	1	1	1	1	1		OK	CHECKED OUT		
8	O	L	DF		7:50	8:20	1	1	1	1	1	1		OK			
9		NP			8:25	8:35	1	1	1	1	1	1		OK	CHECKED OUT		
10		NP			8:40	8:45	1	1	1	1	1	1		OK	SOLICITOU ARRUMACAO		
11	O	S			8:50	9:00	1	1	1	1	1	1		OK	LIMPOU BANHEIRO/ARRUM.CAM		
12	V	S			9:15	9:20	1	1	1	1	1	1		OK	CEDEU SO Toalha BAnho PI		
13	V	S															
14	V	S															
15	V	S			9:21	9:30								OK	ARRUMOU ACAMA		
16	V	L													CHECKED OUT		
17	V	L															
18	O	S													CEDEU SO Toalha BAnho PI Hos		
19	V	L															
20		NP															
21		NP															
22	O	S															
23	V	S															
24	O	S															
APAREC														905 arrumação	OK		
BUTRA														906 NP			
														907 NP	OK		

Informação para preencher o relatório: Status UH : V = Vago, O = Ocupado, B = Bloqueado  
 Status Governança: L = Limpe, S = Sujo, A = Arrumação, I = Inspeção, M = Manutenção  
 Informação Complementar: DF = Dormiu fora, NP = Não Perturbe, FD = Fechado duplamente, NQ = Não Quis  
 Bagagem: P = pouca bagagem W = Sem Bagagem BB - Boa Bagagem



Numa análise desse exemplo de relatório, percebemos que existe uma série de siglas e termos em inglês. Percebe-se também que há colunas sem preenchimento, assim como outras informações colocadas fora do quadro, além de anotações feitas em espaços reservados para outros assuntos. São muitas informações a serem decodificadas e trabalhadas, assim, o excesso de estímulos visuais acentua o custo cognitivo, pois, segundo Weill-Fassin (1990) “A tarefa é mais complexa quanto maior for o número de elementos que devem ser tratados” (p. 4).

Weill-Fassin (1990) assinala que como “as tarefas são em geral definidas de forma insuficiente, a busca de um tal equilíbrio entre o prescrito e o real leva o sujeito a redefinir o que é necessário fazer” (p. 1). Como exemplo disso, na observação livre, foi identificada uma estratégia de mediação de uma das Camareiras que foi sentar-se na governança e fazer o relatório todo de uma vez ao final do expediente. Quando questionada, disse que se lembrava de tudo. Comportamentos dessa natureza podem justificar-se pela pressão temporal exercida e pelas demais incoerências na organização do trabalho. Assim, este relatório tende a ser colocado em segundo plano pelas Camareiras, algumas verbalizam que perdem muito tempo fazendo as anotações.

A falta de espaços adequados para registro de dados importantes pode gerar esquecimento, da mesma forma, informações desordenadas ou incompletas podem causar problemas de eficiência, pois o destinatário do relatório depende de informações claras, neste caso, alguém da governança. Lembramos aqui as colocações de Clot (2006) que uma atividade influi na atividade de outros. Em resumo, o relatório em questão reúne diversos elementos que acentuam o impacto negativo no custo cognitivo.

Aí temos duas situações, a primeira é a exigência cognitiva de manter na memória todas as informações e a segunda é a atitude de preencher o relatório para cumprir uma obrigação. Neste último caso, a trabalhadora provavelmente não atribuiu sentido de importância à tarefa, ou seja, dentro das suas possibilidades de realização, priorizou o que considerou mais relevante.

Assim, para encerrar a discussão dessa categoria temática, constatamos por meio da frase abaixo, o tamanho da exigência cognitiva frente às incoerências do contexto hoteleiro. Para a preservação do emprego e da própria imagem, a camareira envolve-se em diversas decisões e soluções que impactam na imagem do

empreendimento. Para ela fica a sensação do dever (quase) cumprido, mas também da injustiça pela falta de reconhecimento do esforço empregado.

*“Dizem que o hotel é de alta categoria, mas a categoria quem faz é a gente.”*

### 4.3 - Custo Físico

Expressam o custo corporal imposto aos trabalhadores pelas características do contexto de produção em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico. (FERREIRA; MENDES, 2003, p.49)

Quadro 10 - Categoria Temática 6 - Custo Físico	
Descrição da categoria	
Representações das Camareiras quanto ao Custo Físico decorrente das exigências do contexto de serviços hoteleiros no exercício da Atividade.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
<b>Deslocamentos</b>	<i>“Aqui tem até congestionamento de elevador. Tem hora que a gente compete com o pessoal do restaurante. Daí eu tô com pressa e perco a paciência, vou de escada mesmo, subo e desço toda hora”</i>
<b>Gestos</b>	<i>“(…) e ainda tem os esforços repetitivos por causa das vassouradas, são 24 apartamentos, você já pensou vassourar isso tudo? É muita coisa”</i>
<b>Posturas</b>	<i>“Às vezes dói as minhas pernas, a gente trabalha em pé o dia inteiro e fica levantando e abaixando o tempo todo”</i>
<b>Força física</b>	<i>“Na hora de embutir o lençol ou a colcha, dói muito a coluna porque o colchão é pesado”</i>  <i>“Tem umas menina aí que sofre, elas são pequenininha e o cobre-leito é bem pesado (...) no final do dia ta mais pesado ainda”</i>

Para Assunção (2002), o corpo é o mais natural instrumento do homem e é por meio dele que o indivíduo se movimenta no trabalho. Os deslocamentos, gestos, posturas e a força física empregada são os maiores instrumentos de trabalho, notadamente nessa função que ora analisamos.

No que se refere aos **deslocamentos**, o pedido de não perturbe ou a não autorização verbal de limpeza por parte do hóspede, tira a Camareira de seu roteiro

pretendido (vide fala seguinte). Com isso, é um vai e volta constante no corredor empurrando o carrinho, o que a faz gastar um tempo adicional de deslocamento além de aumento do custo físico. Por vezes, há também custo emocional, visto que a relação com o cliente pode desgastar-se caso volte ao mesmo apto negado dentro de um prazo não desejado pelo hóspede (isso pode ocorrer por problemas de comunicação - entendimento ou negociação inapropriada, assim como por esquecimento da Camareira).

*“Eu vou fazendo os apartamentos, um atrás do outro, mas daí sempre tem aqueles hóspedes FD (fechado duplamente) ou NP (não perturbe), daí a gente vai e volta toda hora no corredor empurrando o carrinho de um lado pro outro”*

Até mesmo internamente, a organização (ou deveria dizer, desorganização) do trabalho promove deslocamentos, por vezes desnecessários, como na fala a seguir:

*“Aí, às vezes, a gente também tá fazendo uma saída no andar, aí liga da governança pedindo para levar toalha lá na cobertura, levar cabide no apartamento tal, andar tal, aí a gente tem que largar, pegar o carrinho, sai empurrando, colocar lá na copinha, pegar um elevador, e quando não dá a gente pega a escada correndo.”*

Para algumas camareiras, ter um balde grande para transportar água do banheiro até a sacada do apartamento é a estratégia para diminuir o número de **deslocamentos** e o conseqüente impacto biomecânico, para outras o balde grande não é utilizado em toda a sua capacidade em razão das limitações de **força** para transporte, estas preferem baldes pequenos, pois consideram que o grande atrapalha. Mesmo assim, a empresa só compra um tipo de balde.

Os **gestos** repetitivos neste ambiente, por exemplo, nas vassouradas ou na limpeza de vidros, são apresentados como queixa de todas as Camareiras e sempre vêm atrelados à idéia ou à incidência de doenças profissionais. Assunção (2002) coloca que há evidências epidemiológicas de que ciclos similares inferiores a 30s de trabalho estejam ligados aos problemas musculoesqueléticos, conforme evidencia a fala da trabalhadora:

*“A correria é muito grande, senão a gente não dá conta, daí a gente faz tudo rapidinho, só que depois fica com dor em tudo o que é lugar. A gente sabe que é muito esforço repetitivo, já falaram pra gente.”*

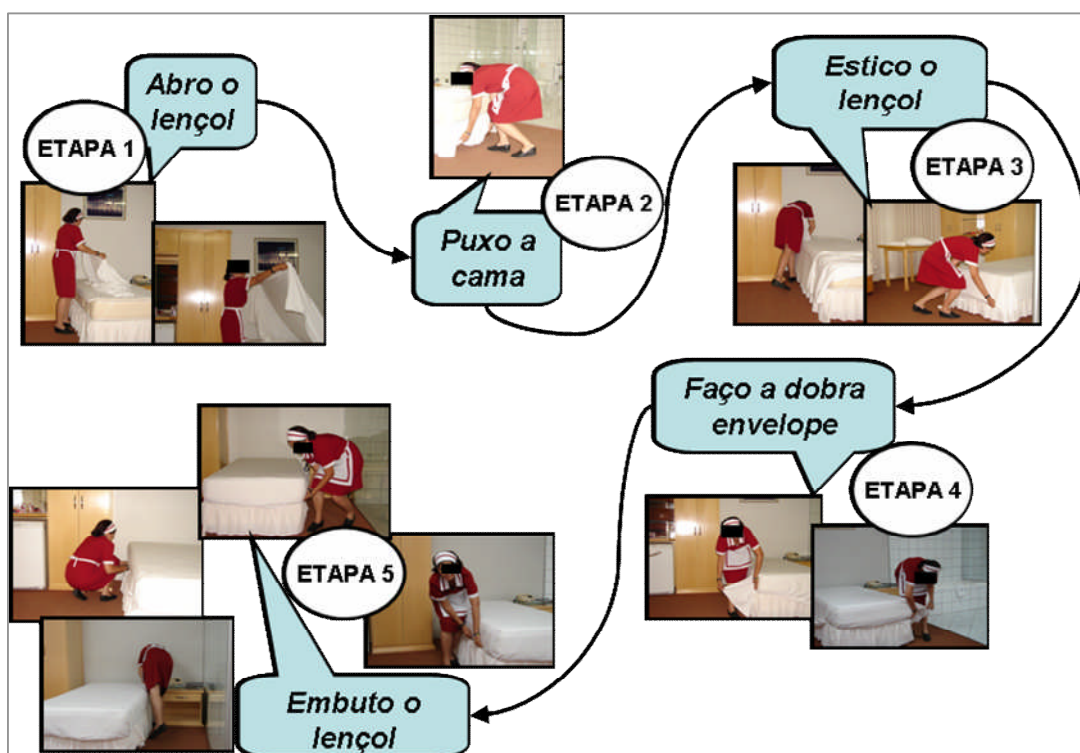
Para dar suporte à hipótese da ocorrência de impactos negativos no custo físico, adotamos o método OWAS como ferramenta de coleta e análise de dados sobre as **posturas** emitidas no exercício da atividade de Camareira. Lembramos

Assunção (2004) que afirma que a postura adotada no trabalho é produto das características do contexto “(...) aí incluídas as dimensões do mobiliário e dos equipamentos, pressão temporal, estado de saúde do trabalhador” (p. 26). Assim, foi feito um recorte na atividade, onde se privilegiou as seguintes tarefas relativas ao manuseio da roupa de cama no apartamento:

- a. Só arrumação da cama: estica o lençol de baixo, ajeita o travesseiro, coloca o lençol de vira e a colcha.
- b. Troca de enxoval sem saída do hóspede: retira o enxoval sujo, coloca o lençol de baixo, o lençol de cima, a fronha e a colcha.
- c. Troca de enxoval com saída do hóspede: Idem item **b**, mais a colocação do cobre-leito.

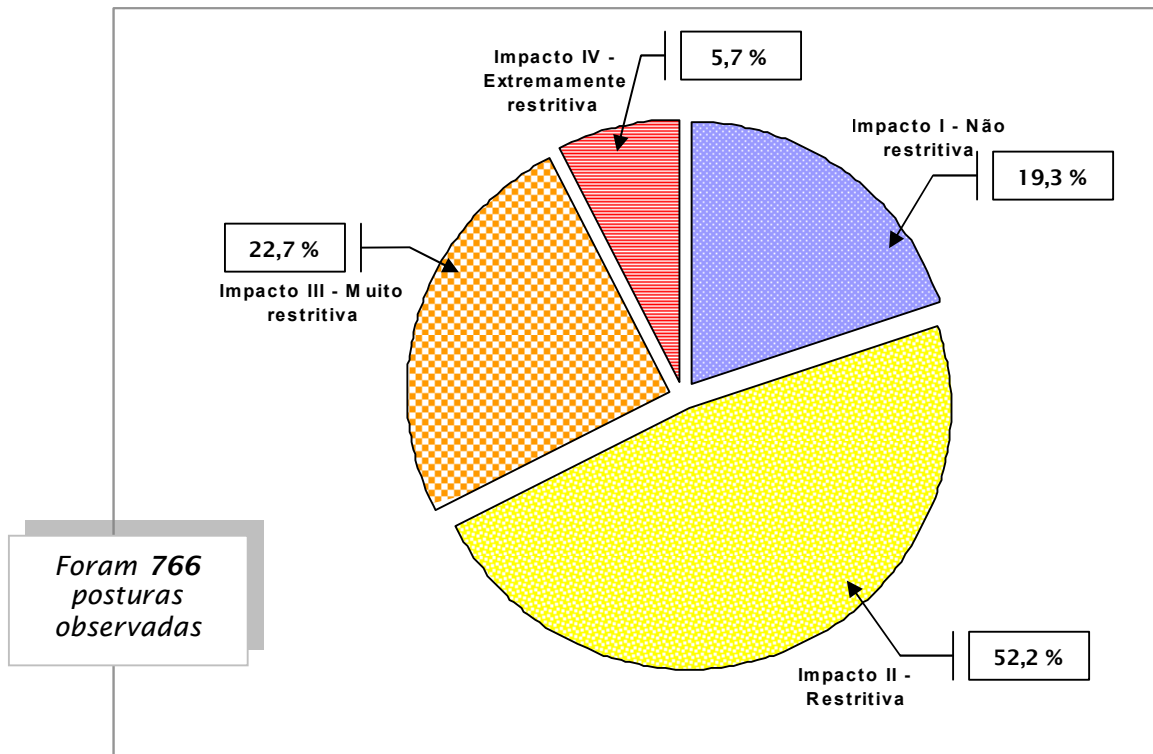
Na figura 13, podemos identificar que em apenas uma fase do processo (no caso a colocação do primeiro lençol), a título de exemplo, observamos 11 posturas, sem contar os deslocamentos que também são considerados. Conforme descrito no capítulo da abordagem metodológica, lembramos que as fotos aqui apresentadas não correspondem à situação real de trabalho, visto que não foi permitido à pesquisadora qualquer registro de imagem. Assim, o que vemos são simulações feitas no cenário da sala de aula do curso de Camareiras no Senac - DF, portanto esses registros são aqui colocados a título de ilustração. De qualquer modo, representam com certa fidedignidade o trabalho real.

Figura 13 - Exemplos de Posturas: simulação da colocação do primeiro lençol



Pela codificação das posturas, identificamos que nesta atividade há a incidência dos 4 tipos de impacto biomecânico, ou seja, desde a não restritiva, até a extremamente restritiva. O gráfico 1 demonstra a distribuição da frequência de todas as posturas identificadas, considerando o seu impacto biomecânico, conforme descrito na abordagem metodológica (p. 62-63).

Gráfico 1 - Frequência das posturas identificadas e os impactos biomecânicos



Pela identificação feita por meio deste gráfico e comparando com os critérios de classificação, percebe-se que as posturas consideradas não restritivas (figura 14) representam apenas 19,3% do total observado. O que é preocupante, quando se observa que os outros 80,7 % estão classificados dentre aquelas posturas que podem levar ao adoecimento a médio ou curto prazo.

Figura 14 - Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível I - Não restritiva



Há maior ocorrência de posturas de impacto biomecânico de nível II (52,2%), considerada restritiva, o que tende a classificar este contexto como susceptível a problemas de adoecimento, pelo menos, a médio prazo (figura 15).

Figura 15 - Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível II - Restritiva



Se for observada, então, a postura de nível III (22,7%), essa classificação majora para muito restritiva (figura 16).

Figura 16 - Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível III - Muito Restritiva



As de nível IV (extremamente restritiva) são de menor expressividade e representam apenas 5,7%. Entretanto, se a somarmos com as demais, o quadro geral potencializa a possibilidade de adoecimento a curto prazo (figura 17).

Figura 17 - Exemplo de postura de impacto biomecânico de nível IV - Extremamente Restritiva



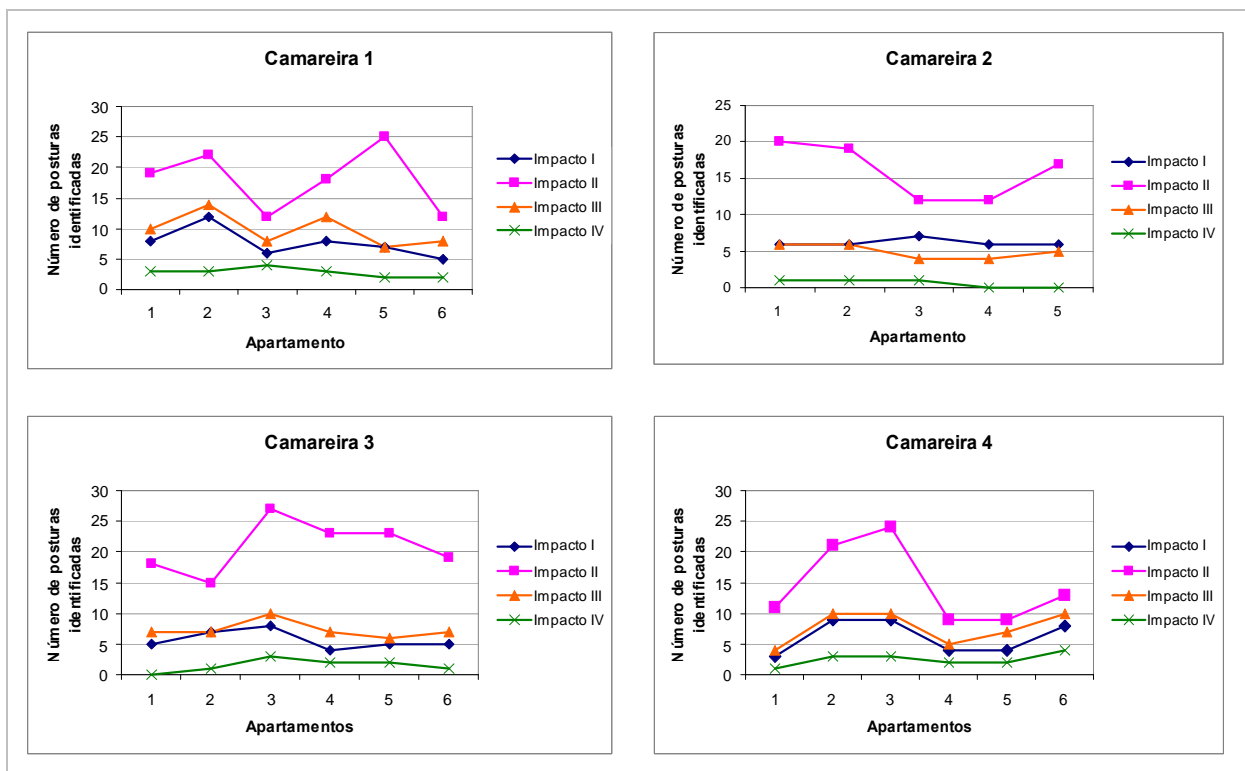
Dessa forma, fica mais uma vez evidenciado que as contradições do presente contexto, notadamente ao que se refere à organização do trabalho tendem a aumentar os efeitos negativos sobre o Custo Humano da Atividade. Pelo histórico relatado pelas Camareiras nas diversas fases da coleta de dados, já existem

afastamentos por doenças, assim como queixas freqüentes de dores principalmente nas pernas, costas e braços. Portanto, por analogia, este contexto assemelha-se a uma panela de pressão que solta o vapor aos poucos, mas pode explodir inesperadamente, causando prejuízos tanto à trabalhadora, quanto à eficiência e eficácia organizacional.

Já vimos que a ausência de qualquer Camareira, ocasiona efeitos negativos para o Custo Humano das demais, tendo em vista a redistribuição das tarefas destinadas à trabalhadora faltante (neste caso adoecida). Sendo assim, é um fator digno de intervenção imediata.

O quadro 11 mostra com que freqüência ocorre os impactos durante a realização da atividade. Será possível conceber de maneira gráfica como se comporta este fator, considerando o trabalho das 4 Camareiras que participaram dessa fase da pesquisa, separadamente. Cabe ressaltar que a pesquisadora acompanhou a “Camareira 2” apenas em 5 apartamentos e as demais em 6 apartamentos, como veremos a seguir.

**Quadro 11 - Comparativo do impacto biomecânico entre Camareiras**



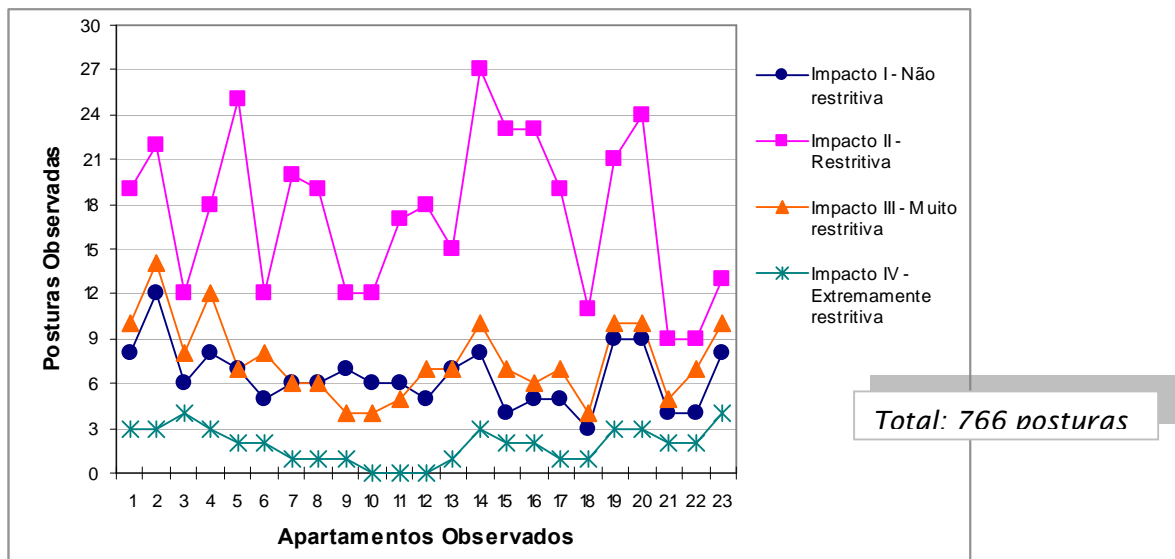
Independente da variabilidade das estratégias entre as Camareiras na realização do trabalho em cada uma das situações acima, as oscilações de número



de posturas entre um apartamento e outro podem estar relacionadas ao seu status, ou seja: a) troca de roupa de cama com saída do hóspede (30,43%); b) troca de roupa de cama sem saída do hóspede (43,48%); e c) somente arrumação (26,09%). Assim, na totalização dos valores, em todos os casos individualizados, preponderam as posturas de nível II. Desse modo, os 4 exemplos acima são potencializantes ao adoecimento a médio prazo ou até curto prazo, dependendo do seu estado atual de resistência.

No gráfico 2 pode-se ainda visualizar como a distribuição das posturas aconteceu nos 23 apartamentos observados. Levando em conta que a Camareira tem 24 apartamentos por dia para cuidar, então se infere que, com o hotel cheio, cada uma das trabalhadoras poderá ter, aproximadamente, o resultado a seguir.

Gráfico 2 - Distribuição das posturas com impacto biomecânico por apartamento observado



Na análise das freqüências dos impactos biomecânicos por conjunto de tarefas a serem executadas, conforme tabela 2 a seguir, percebemos que a maior incidência de posturas ocorre na saída do hóspede, pois, neste caso, as exigências podem ser maiores em razão da incidência de uma tarefa a mais, ou seja, a colocação do cobre-leito.

Tabela 2 – Frequência e percentuais dos impactos biomecânicos por conjunto de tarefas

N	Conjunto de tarefas	Impacto Biomecânico I		Impacto Biomecânico II		Impacto Biomecânico III		Impacto Biomecânico IV		Total Posturas por tarefa	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	Saída de Hóspede	62	20,4	144	47,4	76	25,0	22	7,2	304	100
6	Troca de roupa de cama	33	16,4	118	58,7	40	19,9	10	5,0	201	100
5	Arrumação	53	20,3	138	52,9	58	22,2	12	4,6	261	100
23	<b>Total de posturas por impacto</b>	<b>148</b>	<b>19,3</b>	<b>400</b>	<b>52,2</b>	<b>174</b>	<b>22,7</b>	<b>44</b>	<b>5,7</b>	<b>766</b>	<b>100</b>

O peso do cobre-leito é assunto corriqueiro dentre as queixas das Camareiras, muitas têm dificuldades para levantá-lo e abri-lo sobre a cama, considerando a **força física** necessária à atividade e às possibilidades da trabalhadora. Na fala abaixo, a camareira acentua, adicionalmente, o fato do desgaste físico no decorrer de sua jornada diária de trabalho:

*“Na hora de arrumar a cama é cansativo, o cobre-leito é pesado... no final do dia tá mais pesado ainda.”*

O peso do colchão também requer da Camareira o uso da força física, conforme já foi possível ver na Categoria das Condições de Trabalho, o que coincide com os dados das pesquisas de Alvarez e cols (2003). Entretanto, parece que também falta treinamento sobre como utilizar posturas menos restritivas e sobre as conseqüências da falta de cuidados.

Um dos reflexos da realização da atividade dentro deste contexto é o cansaço, a fadiga muscular. Segundo Kroemer e Grandjean (2005), a fadiga é retratada pela sensação generalizada de cansaço que é um mecanismo de proteção da natureza. Assim, se é possível descansar, os problemas são reduzidos, mas, quando não se pode relaxar, o cansaço traduz-se em mal-estar, conforme exemplo a seguir:

*“Quando chego em casa, sento no sofá, minhas filhas já fizeram todo o trabalho e me trazem até comida no prato. Durmo um primeiro sono no sofá de tão cansada que estou.”*

A própria pressão temporal, o volume de trabalho e outros problemas do contexto podem provocar a emissão da adrenalina decorrente da tensão conseqüente. Essa adrenalina faz com que o indivíduo permaneça em estado de alerta por longos períodos, impedindo o relaxamento completo do corpo. Deste modo, ao analisarmos o presente contexto de serviços hoteleiros, identificamos indicadores de que a “adrenalina” anda sempre em alta. O que por um lado ajuda no ritmo do trabalho, por outro provoca o estresse e o adoecimento.

Apenas duas das 19 pessoas envolvidas na pesquisa disseram não sentir dor nem cansaço, todas as demais verbalizaram alguma queixa nesse sentido. Ambas justificaram a ausência desta modalidade de queixa pela idade (menos de 25 anos) e pelo pouco tempo de empresa (menos de 6 meses). Resta saber como estará esta representação ao final de um ano.

Tendo em vista as análises agora complementadas, vemos, mais uma vez, que as vivências de mal-estar podem ser preponderantes neste ambiente de trabalho. Assim, tendo em vista a necessidade de intervenção neste contexto de serviços hoteleiros, passaremos agora às recomendações elaboradas mediante o diagnóstico ora apresentado.

## 5 – Recomendações

Após a análise das categorias chegamos a algumas recomendações ao contexto de serviços hoteleiros, porém com uma condição prévia que deve perpassar qualquer ação. É necessário que haja uma mudança de visão que coloque o ser humano como centro das ações. Isso significaria a tomada de decisão nas diversas dimensões do contexto de maneira consciente, entendendo que o bem-estar do trabalhador se reflete diretamente na eficiência e na eficácia organizacional.

A seguir, no quadro 12, estão dispostas as ações recomendadas com a sugestão de alguns possíveis envolvidos. Também estão dispostas as dimensões diretamente influenciadas pelas ações, levando em conta as análises deste estudo, embora tenhamos a consciência de que todas as dimensões são impactadas em maior ou menor grau.

**Quadro 12 – Recomendações ao Contexto de Serviços Hoteleiros**

<b>Ação recomendada</b>	<b>Alguns possíveis envolvidos</b>	<b>Dimensão diretamente influenciada</b>
Formar chefias em gestão de equipes.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Estrutura corporativa	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Realizar um monitoramento constante com as chefias imediatas no sentido de identificar possíveis desvios na condução da equipe.	- Chefias imediatas - Chefia mediata	Relações Socioprofissionais

Quadro 12 – Recomendações ao Contexto de Serviços Hoteleiros (continuação)

<b>Ação recomendada</b>	<b>Alguns possíveis envolvidos</b>	<b>Dimensão diretamente influenciada</b>
Realizar reuniões de <i>feedback</i> e reforço positivo.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Criar mecanismos de <i>feedback</i> positivo.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Discutir as decisões e as mudanças juntamente com as Camareiras, sempre que possível, para amenizar o impacto dessas mudanças.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Realizar um programa de estágio das Camareiras na função de supervisão e vice-versa.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Condições de Trabalho Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Formalizar uma avaliação de <i>performance</i> com critérios claros e negociados.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Rever a aplicabilidade dos materiais de trabalho, verificar se os mesmos cumprem a função a qual se destinam.	- Chefias - Camareiras - Área de compras	Condições de Trabalho
Rever questões de padronização de materiais de trabalho, considerando a variabilidade das Camareiras. Por exemplo: baldes e panos de limpeza.	- Chefias - Camareiras - Área de compras	Condições de Trabalho
Reavaliar e subsidiar as formas de alimentação das trabalhadoras com apoio de nutricionistas.	- Chefias mediata e imediatas - Camareiras - Nutricionista	Condições de Trabalho
Avaliar alternativas para a substituição dos calçados que provocam acidentes de trabalho.	- Chefias - Camareiras - Área de compras	Condições de Trabalho
Realizar treinamentos operacionais com foco em saúde e segurança do trabalho.	- Chefias mediata e imediata - Camareiras - Estrutura corporativa	Organização do Trabalho
Rever o agendamento dos treinamentos oferecidos, de modo a conciliar com os interesses e disponibilidade local.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras - Estrutura corporativa	Organização do Trabalho
Revisar a lógica de distribuição do trabalho, com estudo que visualize o perfil das tarefas, bem como o volume de pessoas necessário à execução do trabalho.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho e Condições do Trabalho

**Quadro 12 – Recomendações ao Contexto de Serviços Hoteleiros** (continuação)

<b>Ação recomendada</b>	<b>Alguns possíveis envolvidos</b>	<b>Dimensão diretamente influenciada</b>
Rever normas e formas de compensação de horas que facilitem a flexibilização nos momentos de necessidade das camareiras.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Administração - Camareiras	Organização do Trabalho
Rever, com base na participação das camareiras, os critérios e as formas de punição.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Administração - Camareiras	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais
Prover materiais de trabalho a tempo e à hora.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Área de Compras	Condições de Trabalho e Organização do Trabalho
Rever relatório diário da camareira, de modo a torná-lo mais acessível cognitivamente e a atender às reais necessidades do contexto.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho
Rever a necessidade e a forma de outros controles internos, tipo amenities e <i>log book</i> .	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras	Organização do Trabalho
Promover uma campanha interna de “educação do hóspede” sobre as formas de tratamento às camareiras e à quanto à organização do quarto.	- Chefias imediatas - Chefia mediata - Camareiras - Estrutura corporativa	Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais

Como deve ter sido possível perceber, a Camareira foi envolvida diretamente em praticamente todas as ações. As presentes recomendações permitem que as trabalhadoras sintam-se reconhecidas ao mesmo tempo em que favorece à empresa a compreensão mais aprimorada do trabalho real e a proposição de alternativas viáveis.

As técnicas e métodos para a implantação de processos de mudança, dependem da complexidade de cada problema e do estilo de gestão da organização. Portanto, é de fundamental importância a realização de treinamentos para as lideranças, a fim de desenvolver as habilidades necessárias para atender à nova demanda de gestão de pessoas.

Com as presentes contribuições espera-se que a instituição possa agir sobre as suas fragilidades e constituir um contexto que promova a saúde e o bem-estar.

*"(...) daí começa o pesadão... a gente fala pesadelo"*

*Fala de uma das camareiras*

## *Conclusão*

Com vistas à discussão sobre a eventual existência de um paradoxo do bem-estar em empresas voltadas à hospitalidade, este trabalho teve como objetivo inicial pesquisar o Custo Humano da Atividade e as Estratégias de Mediação em relação à Qualidade de Vida no Trabalho de Camareiras em um Contexto Hoteleiro.

Por meio da presente pesquisa, obtivemos diversos elementos analíticos que evidenciam a presença desse paradoxo. Questionamos, então, se grande é a importância do bem-estar para esse tipo de empresa e, por isso, são colocadas questões relativas a relacionamentos humanos como fatores críticos de sucesso do negócio, ora!, por que tamanha resistência em olhar para todos os atores envolvidos? Assim, entendendo que Qualidade de Vida no Trabalho é resultado da prevalência das vivências de bem-estar, aqui pretendemos concluir como se caracteriza essa dimensão no contexto estudado.

Como vimos em nosso quadro teórico de referência, a empresa privada, em razão do enfoque capitalista no qual se insere, privilegia as questões produtivas em detrimento ao bem-estar do trabalhador. Só por aí, começa a configurar-se o paradoxo do bem-estar no contexto de serviços hoteleiros pesquisado.

Os resultados da nossa investigação vão além e demonstram, em praticamente todas as fases da pesquisa, a intensa preocupação com o bem-estar do hóspede. Ele não pode ser aborrecido, não pode ser perturbado, tem que sentir-se especial, deve encontrar o **sorriso** em todos os ambientes. É tudo "mágico", como num espetáculo teatral onde as mágoas se escondem por trás das "máscaras" e de seus "personagens". Qualquer falha desfaz o encanto hospitaleiro. Dessa forma, em detrimento do adoecimento físico e psicológico das trabalhadoras, forma-se a tal hospitalidade comercial (fabricada) tão bem caracterizada por Camargo (2003).

A análise das categorias do contexto trouxe a constatação de que esta organização apresenta incoerências diversas que, no final das contas, não favorece a ocorrência de vivências de bem-estar por parte de suas trabalhadoras, que têm de criar inúmeras estratégias de mediação operatórias para reduzir o impacto nos custos físico, cognitivo e afetivo (FERREIRA; MENDES, 2003). Porém boa parte das vezes não consegue atingir este objetivo, levando as Camareiras ao adoecimento físico e psíquico.

No que se refere às **condições de trabalho**, esbarramos aqui na insuficiência de materiais de trabalho, falhas no suporte organizacional, problemas com mobiliário e com as práticas de remuneração. O mobiliário, por exemplo, atende, tendenciosamente, apenas ao bem-estar do hóspede, pois, não considera o manuseio das Camareiras em seu dia-a-dia. Faltam-lhe, também, condições mais apropriadas de alimentação com vistas ao equilíbrio entre o gasto energético e a ingestão de nutrientes, objetivando a manutenção da sua saúde. Adicionalmente, a falta de enxoval, provoca um alto custo cognitivo, pois remete à tomada de decisão para resolver a situação e evitar o custo emocional gerado pela possível insatisfação do hóspede ou da chefia, porém as soluções encontradas acabam impactando no custo físico, pois, normalmente, incide em retrabalho. Todo esse movimento acaba promovendo vivências de mal-estar.

A **organização do trabalho** apresenta-se, talvez, como fator determinante da maioria dos problemas ou, pelo menos, dos mais significativos. A divisão do trabalho obedece a uma lógica cartesiana, digamos, paradigmática, que prevê a atuação por andar (uma camareira, um andar), sendo esta a forma de pensamento para a racionalização do quadro. Vale lembrar que essa concepção não garante uma divisão equânime de trabalho, dada à variabilidade no status de cada apartamento. A **pressão temporal** somada ao grande volume de tarefas designadas à Camareira e a um equívoco na condução de treinamentos operacionais provoca o adoecimento pela intensa solicitação muscular (custo físico), pelo esforço cognitivo empregado na concepção das estratégias e pela pressão psicológica exercida, tanto pelas chefias, como pela própria trabalhadora como auto-desafio (custo afetivo). A distância entre o prescrito e o real é marcante, principalmente ao que se refere às normas colocadas, que, por vezes, obrigam as Camareiras às estratégias de trabalho “subversivas” para que consigam alcançar a produtividade esperada; com isso,

expõem-se freqüentemente à possibilidade de punições. Novamente, aqui, preponderam as vivências de mal-estar.

A variabilidade dos gostos e das posturas dos hóspedes, bem como a falta de preparo das chefias na condução de equipes, perfazem as principais fontes de mal-estar nas **relações socioprofissionais** neste contexto. Do ponto de vista da relação com o hóspede, surgem questões problemáticas que vão desde a falta de um “bom dia”, passando por grosserias no trato, chegando até às situações de assédio sexual. Embora o número de casos encontrados nas situações reais de trabalho não represente a totalidade ou a maioria dos comportamentos dos hóspedes, a concretização de um fato dessa natureza pode ser suficiente para importantes impactos negativos no custo afetivo. Quanto às chefias, também há problemas no trato (rispidez), falta de *feedback* positivo e inabilidade na condução das correções “necessárias”. A palavra “necessárias” aparece aqui entre parênteses no sentido de enfatizar a dúvida quanto aos critérios adotados para o julgamento das situações, tendo em vista a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, realçadas pela insuficiência do processo de treinamento operacional.

Alicerçadas no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Mendes e Ferreira (descrito no cap.2 deste documento, p. 28), as análises refletiram as incoerências deste contexto como geradoras de impactos negativos no Custo Humano da Atividade. A questão é que, como a base do trabalho da Camareira está na relação com o cliente (direta ou indiretamente), boa parte das Estratégias de Mediação Operatórias são formuladas para antecipar-se, principalmente, ao custo afetivo, entretanto, essas acabam impactando de forma negativa nos custos físico e cognitivo, como num ciclo vicioso. Dessa forma, prevalecem as vivências de mal-estar que, neste caso, tendem a levar as trabalhadoras ao adoecimento.

Trazendo à tona, neste momento, a **demanda inicial** colocada pela Gerência sobre a possível incidência de atestados médicos em excesso, gostaríamos de retomar a epígrafe da presente conclusão que traz a fala de uma das camareiras participantes da pesquisa. Se o trabalho é “pesadão” e remete a um “pesadelo”, talvez a própria frase já explique os atestados. Pelo que foi constatado na pesquisa, por um lado os atestados se justificam pela incidência dos adoecimentos provocados principalmente pelas condições e pela organização do trabalho (o “**pesadão**”) e, por outro, aparecem como estratégias de mediação para driblar a



falta de flexibilidade quanto às necessidades das trabalhadoras e para evitar as vivências de mal-estar no trabalho (o “**pesadelo**”).

Desse modo, compreendemos que a pesquisa **contribuiu** para que a **instituição** visualizasse de forma mais clara as deficiências influenciadoras na incidência dos atestados, atendendo à solicitação da demanda, além de receber sugestões que poderão auxiliar na mudança deste quadro. Obviamente dependerá da própria instituição o movimento de alteração das situações. Entretanto, agora a empresa possui um diagnóstico baseado em um referencial teórico-metodológico que dá suporte às eventuais decisões. Também contribuiu no sentido de demonstrar a importância da atuação preventiva na geração de vivências de bem-estar às trabalhadoras (em combate à unilateralidade – paradoxo do bem-estar), promovendo a Qualidade de Vida no Trabalho e a conseqüente eficiência e eficácia organizacional.

Para o contexto **científico-acadêmico**, contribuiu na ampliação da aplicabilidade do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Mendes e Ferreira (2004) para além do setor público e na percepção da intensa afinidade com o segmento da hospitalidade, tendo em vista a necessidade clara do bem-estar de todos os atores envolvidos e, sobretudo, enfatizada pelo caráter interdisciplinar de ambos os conceitos. Outra contribuição é a constatação de que uma estratégia de mediação operatória elaborada para atender às necessidades de uma das dimensões do Custo Humano da Atividade (física, cognitiva ou afetiva) pode afetar outra. Com isso queremos dizer que a mesma estratégia adotada pode ter reflexos diferentes simultaneamente: ela pode funcionar (ter sucesso) para antecipar-se a uma dimensão e influenciar negativamente outra, potencializando o risco de adoecimento.

No âmbito **social**, as contribuições trazidas por meio deste trabalho podem servir de base para a reavaliação das políticas públicas de saúde do trabalhador, principalmente sob o ponto de vista do estabelecimento de critérios claros e fiscalização de práticas. Além disso, alerta para a emergência da real implementação do turismo sustentável, que considera, entre outras coisas, o bem-estar de todos os envolvidos, surtindo efeitos positivos para toda a sociedade.

As **limitações** dessa pesquisa devem-se, principalmente, a movimentações que caracterizam a empresa privada. Por exemplo, o receio da exposição e comprometimento da imagem (mesmo sendo abordadas as questões éticas

envolvidas na pesquisa), fez com que não nos fosse permitido registros fotográficos ou filmagens que, a princípio, trariam referências bastante significativas para a análise. Outra questão foi a restrição do acesso a algumas informações, ou seja, a administração da empresa não disponibilizou dados sobre frequência de atestados médicos, nem outros de cunho epidemiológico (inclusive afastamentos). Também não foi possível realizar a entrevista de devolutiva (validação) até a conclusão do presente documento, em razão da falta de disponibilidade da empresa em tempo hábil. Os prazos da pesquisadora não permitiram aprofundar questões relativas à possível incidência de assédio moral no trabalho, apontadas pela existência de falas que remetem à ocorrência de posturas das chefias que aparentam provocar danos morais às trabalhadoras.

Com vistas à melhoria ou promoção das vivências de bem-estar das trabalhadoras do segmento hoteleiro, importante se faz aprofundar outras questões ou ratificar as contribuições do presente estudo de modo a provocar um movimento de sensibilização das pessoas envolvidas. Assim, sugerimos como **agenda de pesquisa**: a) realizar pesquisas semelhantes em outros contextos hoteleiros também com foco no bem-estar do trabalhador; b) aprofundar questões de assédio moral ou violência moral no trabalho; c) analisar as questões de comunicação interna frente à Qualidade de Vida no Trabalho; d) tomar como base os demais turnos que, pelos resultados iniciais, demonstraram características diferentes do turno do “dia” que foi objeto de análise da pesquisa, assim como envolver chefias e outros setores do hotel, por exemplo, a recepção; e) realizar estudos em outros segmentos da hospitalidade para verificar a ocorrência do paradoxo aqui identificado; e f) coletar dados de perfis de hóspedes, assim como identificar suas opiniões e possíveis contribuições.

Como lidamos com três campos conceituais que, por princípio, prevêm a interdisciplinaridade (Ergonomia, QVT e Hospitalidade), sugere-se que, para soluções apropriadas, também seria conveniente um grande estudo, envolvendo mais de uma “cabeça pensante” sob a ótica de diferentes áreas do conhecimento. Quem sabe aí, poder-se-ia atuar de forma diretiva e com grande consistência na sensibilização das empresas deste segmento e na viabilização de políticas públicas mais assertivas para o setor, pois, embora hoje elas retratem um discurso de

proteção ao trabalhador (discursos esses constatados por diversas leituras<sup>28</sup> para a confecção desta pesquisa), não impedem, na ação, o atendimento aos interesses particulares do sistema econômico vigente. Se turismo sustentável significa o respeito e bem-estar a todos os atores do processo (FERREIRA; POMPÉIA, 1999), então o nosso é insustentável ou semi-insustentável.

Ao término deste estudo, que muito engrandeceu a experiência de vida da pesquisadora, reforça-se a idéia de que os cuidados com as diversas dimensões do contexto de serviços hoteleiros (condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais) são determinantes para a prevalência das vivências de bem-estar do trabalhador e que a eficiência e a eficácia podem ser reflexos deste movimento.

Lembrando o título da pesquisa, concluímos que **o sorriso** necessário (hospitalidade) torna-se “fabricado”, sempre que o **relógio** (pressão temporal), entre outras diversas incoerências do contexto, **transforma** as oportunidades de bem-estar em vivências reais de mal-estar, manifestadas pelas **dores** (entre outras conseqüências), além do comprometimento do sentido do trabalho.

Assim, a Qualidade de Vida no Trabalho preventiva (MENDES; FERREIRA, 2004; FERREIRA, 2006a) baseada nos preceitos da Ergonomia da Atividade (bem-estar, eficiência e eficácia), seria possível, **neste contexto**, caso houvesse o movimento de reconhecimento e promoção do bem-estar de todos os atores envolvidos, vindo a edificar a “hotelaria sustentável”, ou seja, o fim do paradoxo e o início de uma nova história baseada, quem sabe, numa hospitalidade provida de maior naturalidade com **sorrisos verdadeiros... sem dor.**

---

<sup>28</sup> Doenças Relacionadas ao Trabalho - Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (Ministério da Saúde); Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador e Norma Regulamentadora 17 (Ministério do Trabalho e Emprego).

## *Referências*

- ABRAHÃO, J.I. Reestruturação Produtiva e Variabilidade do Trabalho: Uma Abordagem da Ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 49-54, 2000.
- ABRAHÃO, J.I.; PINHO, D.L.M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, , v. 7, Número especial, p. 45-52, 2002.
- ABRAHÃO, J.I.; SILVINO, A.M.D.; SARMET, M.M. Ergonomia, Cognição e Trabalho Informatizado. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, , v. 21, n. 2, p. 163-171, mai/ago 2005.
- ABREU, V.A.. A Máquina da Hospitalidade. In: DENKER, A.F.M.; BUENO, M.S. (org.). **Hospitalidade: Cenários e Oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. cap. 2, p. 29-48.
- ALBORNOZ, S. **O que é Trabalho** (6<sup>a</sup>a. ed.) São Paulo: Brasiliense, 2004 (Trabalho original publicado em 1994).
- ALVAREZ, D.; ERBISTI, B.B.; BOMFIM, C.M.M.; ROCHA, C.M.M.; OLIVEIRA, R.P.; RODRIGUES, T.M.S.P. Aspectos de Produtividade e Formação: O trabalho de camareiras em um hotel de luxo. In: X SIMPEP, 2003, São Paulo. 2003.
- ALVES JÚNIOR, R.T. **Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano o Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal**. 2005. 165 f. Dissertação (Mestrado) - IP/PST, Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999
- ARAÚJO, A.M.C.; AMORIM, E.R.A.; FERREIRA, V.C.. Os sentidos do Trabalho da Mulher no contexto da Reestruturação Produtiva. In: VII CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 2004, Coimbra.
- ASCÂNIO, A. **Turismo e Planejamento Hoteleiro** (Marylene Pinto Michael, trad.). Campinas, SP: Papyrus, 2003.
- ASSUNÇÃO, A.A. Gesto Repetitivo, Trabalho Variável. In: NETO, A.C.; SALIM, C.A.. **Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho**. Belo Horizonte: IRT/FUNDACENTRO, 2002, p. 77-92.
- ASSUNÇÃO, A.A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 8, n. 4, 2003.
- ASSUNÇÃO, A.A. A Cadeirologia e o Mito da Postura Correta. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, n. 29, p. 41-45, 2004.
- AYRES, K.V.; SILVA, I.P.; SOUTO-MAIOR, R.C. Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Profissionais do Setor de Hotelaria. In: IV CONGRESSO DE STRESS DA ISMA BRASIL, 2004, Porto Alegre, 2004.

- BALL, G.A.; TREVINO, L.K.;SIMS JR, HP. *Just and Unjust Punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. Academy of Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 299-322, abril 1994.
- BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C.M.M. (org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri - SP: Manole, 2002. cap. 10, p. 157-163.
- BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, trad.). Lisboa: Edições 70, 2004. (Trabalho original publicado em 1977)
- BLANCH, J.M. *Trabajar e la sociedad informacional*. In: BLANCH, J.M. (org.) **Teorias de las Relaciones Laborales. Desafios** Barcelona: Editorial UOC, 2003, p 11-197.
- BORGES, L.O.; ALBUQUERQUE, F.J.B.. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE,J.E.; BASTOS, A.V.B. (org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 10, p. 331-356.
- BORGES, L.O.; PINHEIRO, J.Q. Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. **Estudos de Psicologia**, v. 7, Número especial, p. 53-63, 2002.
- BORGES, L.O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, jul/dez 2001.
- BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O.H. O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. . Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 1, p. 24-62.
- BOULLÓN, R.; MOLINA E., S.: WOOG, M.R. **Um novo tempo livre** (Maria Cristina Guimarães Cupertino, trad.). Bauru, SP: EDUSC, 2004.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M.R. Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosas, mas velhas e mais instruídas. **Revista Mulher e Trabalho**, Porto Alegre, v. 2, p. 95-105, março 2002.
- BUTLER, R.; JONES, P. Conclusões: Problemas, Desafios e Soluções. In: LOCKWOOD, A.;MEDLIK, S. (orgs). **Turismo e Hospitalidade no Século XXI**. Barueri - SP: Manole, 2003. cap. 28, p. 309-322.
- BUTUHY, J. A Lei Orgânica do Município e o seu papel no controle da hotelaria. In: BADARÓ, R.A.L. (org.). **Hotelaria à Luz do Direito do Turismo**. São Paulo: Senac, 2006. p. 107-122.
- CAMARGO, L.O.L.. Turismo, Hotelaria e Hospitalidade. In: DIAS, C.M.M. (org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri - SP: Manole, 2002. cap. 1, p. 1-23
- CAMARGO, L.O.L. Os Domínios da Hospitalidade. In: DENKER, A.F.M.; BUENO, M.S. (org.). **Hospitalidade: Cenários e Oportunidades**. . São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. cap. 1, p. 7-28.
- CAMPOS, L.C.A.M.; GONÇALVES, M.H.B. **Introdução a Turismo e Hotelaria** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

CARRASCO, C.; COLEMAN, N.; HEALEY, S. *Packing products for customers: An ergonomics evaluation of three supermarket checkouts*. **Applied Ergonomics**, Great Britain, v. 26, n. 2, p. 101-108, 1995.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho** (Adail Sobral, trad.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação de clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, R.C.A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil. In: DIAS, C.M.M. (org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri - SP: Manole, 2002. cap. 3, p. 39-56.

DAVIES, C.A. **Cargos em Hotelaria** (3ª ed.), Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2001.

DE MASI, D. **O Futuro do Trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial** (Yadyr A. Figueiredo, trad.) 9ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006 (Trabalho original publicado em 1999).

DEJOURS, C. Epistemologia concreta e ergonomia. In: DANIELLOU, F. (org.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 199-216.

DIAS, C.M.M. O modelo de hospitalidade do Hotel Ritz: Um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, C.M.M. (org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri - SP: Manole, 2002. cap. 7, p. 97-129.

DOMINGUES, P.S. ; BALAZINA, M.S. Padrões comuns aos meios de hospedagem. In: BADARÓ, R.A.L. (org.). **Hotelaria à Luz do Direito do Turismo**. São Paulo: Senac, 2006, p. 69-82.

DUFOUR, D.R. **A Arte de Reduzir as Cabeças: Sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal** (Sandra Regina Felgueiras, trad.). Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.

DURAFFOURG, J. Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In: DIEESE, **Emprego e desenvolvimento tecnológico. Brasil e contexto internacional**. São Paulo: 1998, p. 123-144.

EL-AOUAR, W.A.; SOUZA, W.J. Com Músicos, com Qualidade e com Vida: Contribuições Teórico-Metodológicas aos Estudos em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). In: XXVI ENANPAD, 2003, Atibaia- SP.

ELVIRA, M.M.; DAVILA, A. **Managing Human Resources in Latin America: An agenda for international leaders**. USA: Troutledge, 2005.

FARIAS, S.F.; COSTA, T.S.; BORGES, G.F.; BINOTTO, M.A.; SCHMIDT, K.C. Ambiente e desenvolvimento "O papel reservado à educação física". **Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano**, v. 7, n. 2, p. 109-115, 2005.

FERRARESI, C.S. Turismo, Hotelaria e Direito Penal. In: BADARÓ, R.A.L. (org.). **Hotelaria à Luz do Direito do Turismo**. São Paulo: Senac, 2006. p. 123-138.

FERREIRA, E.D.; POMPÉIA, S.M. Turismo Sustentável: Perspectivas. In: . **O município no século XXI: Cenários e Perspectivas**. São Paulo: CEPAM, 1999. p. 217-222.

FERREIRA, M.C. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. **Revista Alethéia**, Canoas - RS, v. 1, n. 11, p. 71-82, 2000.

FERREIRA, M.C. *Complexité en Ergonomie: De quoi Parle-t-on ? Quelques Éléments Théoriques sur la Notion de Complexité*. In: VI CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ERGONOMIA, 2001, Gramado-RS. **Anais** Gramado, RS.

FERREIRA, M.C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In: FERREIRA, M.C.; ROSSO, S.D. **A regulação social do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2003. cap. 2, p. 21-46.

FERREIRA, M.C. Bem-Estar: Equilíbrio entre a Cultura do Trabalho Prescrito e a Cultura do Trabalho Real. In: TAMAYO, A. (org.). **Cultura e Saúde nas Organizações**. São Paulo: Artmed, 2004, p. 181-207.

FERREIRA, M.C. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. In: CATTANI, A.D.; HOLZMANN, L. (orgs). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006a. p. 219-222.

FERREIRA, M.C. Ofurô corporativo. Universidade de Brasília - Portal. 2006b Disponível em <http://www.unb.br/acs/artigos/at0306-03.htm>

FERREIRA, M.C.; FREIRE, O.N. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, n. 2, p. 175-200, 2001.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. Ergonomia da atividade & psicodinâmica do trabalho: um diálogo interdisciplinar em construção. In: FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira**. Brasília: LPA, 2003. cap. 1, p. 31-60.

FIEDLER, N.C.; MENEZES, N.S.; AZEVEDO, I.N.; SILVA, J.R.M. Avaliação biomecânica dos trabalhadores em marcenarias do Distrito Federal. **Ciência Florestal**, v. 13, n. 2, p. 99-109, 2003.

FLYNN, F.J. *How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity*. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 5, p. 539-553, 2003.

FURTADO, O. Trabalho e subjetividade: O movimento da consciência do trabalhador desempregado. In: DAWBOR, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L.; SILVA, H. **Desafios do Trabalho**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2004. cap. 2, p. 25-37.

GORZ, A. **Metamorfoses do Trabalho: Crítica da razão econômica** São Paulo: Annablume, 2003

GOULART, I.B.; SAMPAIO, J.R. Qualidade de vida no trabalho: Uma análise da experiência das empresas brasileiras. In: SAMPAIO, J.R. (org.). **Qualidade de Vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2ª. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 25-48.

GRINOVER, L. Hospitalidade: Um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C.M.M. (org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri - SP: Manole, 2002. cap. 2, p. 25-38.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia** (G.M.J. Ingrassia & M. Maffei, trad.). São Paulo: Edgard Blücher, 2004 (Trabalho original publicado em 1997)

GUIMARÃES, L.B.M.; PORTICH, P. Análise Postural da Carga de Trabalho nas Centrais de Armação e Carpintaria de um Canteiro de Obras. In: ABERGO-2002, Recife, 2002.

HAZIN, L.; GALIZA, C.; MEDEIROS, R. Turismo e Mão-de-Obra: entre o real e o ideal. FUNDAG: UNICAP, Recife, 57 p., 2000.

HOEFEL, M.G. Reflexões sobre as novas Políticas Sociais no Brasil e a Saúde do Trabalhador. In: 3ª CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE DO TRABALHADOR, 2005, Brasília: Ministério da Saúde, 2005. p. 79-84.

JIBRAN, F. **Manual de Serviços Hoteleiros**. Brasília, DF: Valci Gráfica, 1974.

KANNI, F. Desenvolvimento do turismo e evolução dos meios de hospedagem no Brasil: Repercussões Jurídicas. In: BADARÓ, R.A.L. (org.). **Hotelaria à Luz do Direito do Turismo**. São Paulo: Senac, 2006. p. 27-43.

KROEMER, K.H.E.; GRANDJEAN, E. **Manual de Ergonomia: Adaptando o Trabalho ao Homem** (Lia Buarque de Macedo Guimarães, trad.). Porto Alegre: Boockman, 5ª ed., 2005.

LANCMAN, S. O mundo do trabalho e a psicodinâmica do Trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. **Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 23-34.

LEPLAT, J. Aspectos da complexidade em ergonomia. In: DANIELLOU, F. (Org.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 57-77.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Treinamento e Qualidade de Vida. **Série de Working Papers - 01/007**, 2001. Disponível In: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/> acesso em 13/11/2006.

MACÊDO, K.B.; MENEZES, A.R.; MARIOTTO, E.M.C.; CARNEIRO, L.A.; CABRAL, R.P.; MARTINS, V.M. O Prêmio SESI Qualidade no Trabalho em Goiás: A percepção dos trabalhadores. In: MACÊDO, K.B. (org.). **Qualidade de Vida no Trabalho: O olhar da Psicologia e da Administração**. Goiânia: UCG, 2004. cap. 1, p. 17-60.

MARKUS, H.R.; KITAYAMA, S.; HEIMAN, R.J. *Culture and basic Psychological principles*. In: E.T.Higgins & A.W. Kruglanski (org.) **Social psychology: Handbook of basic principles**. New York: Guilford, 1996, p.857-913.



MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto Comunista**. (Maria Arsênio da Silva, trad.). 2ª ed. São Paulo: CHED, 1980. (Trabalho original publicado em 1848)

MATHEUS, Z.M. A idéia de uma cidade hospitaleira. In: DIAS, C.M.M. (Org.). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. Barueri - SP: Manole, 2002. cap. 4, p. 57-67.

MEDEIROS, E.G. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área de Construção Civil**. 2002. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS.

MELLO, C.H.P.; COSTA NETO, P.L.O.; TURRIONI, J.B. Padronização em Serviços: Três casos de hotéis no Estado de São Paulo. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba-PR.

MENDES, A.M.; FERREIRA, M.C. Gestão com Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho: Bem-estar, uma Tarefa de Todos. In: FÓRUM DE QUALIDADE DE VIDA - TRABALHANDO E VIVENDO COM QUALIDADE, 2004, Brasília-DF. **Resumo completo in Anais**, 2004. p. 3-8.

MENDES, M. **Meu Testemunho de Brasília**. Brasília, DF: Thesaurus, 2006.

MÉSZÁROS, I. **O Século XXI: Socialismo ou Barbárie?** (Paulo Cezar Castanheira, trad.). São Paulo: Boitempo, 2003.

MINAYO, M.C.S.; HARTZ, Z.M.A.; NUSS, P.M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 7-18, 2000.

MONTANDON, A. Hospitalidade Ontem e Hoje. In: DENKER, A.F.M.; BUENO, M.S. (org.). **Hospitalidade: Cenários e Oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. cap. 9, p. 131-144.

MONTMOLLIN, M. **A Ergonomia**. (Joaquim Nogueira Gil, trad.). Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MORAES, A; MONT'ALVÃO, C. **Ergonomia: Conceitos e Aplicações**. Rio de Janeiro: A. de Moraes, 2003.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de Vida no Trabalho e Auto-Realização Humana. **Revista Leonardo Pós**, v. 1, n. 3, p. 73-80, ago/dez 2003.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**. 17ª ed. São Paulo: Pioneira. 1992.

MOURA, E.S.; MARINHO, D.N.C. As políticas de trabalho no Brasil: Uma perspectiva do trabalhador. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, n. 20, p. 15-18, 2002. Disponível In: [http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_20e.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_20e.pdf) - 12/11/06

MÜLLER, H. Turismo e Hospitalidade no Século XXI. In: LOCKWOOD, A.;MEDLIK, S. (orgs). **Turismo e Hospitalidade no Século XXI**. Barueri - SP: Manole, 2003. cap. 5, p. 63-72.

NARDI, H.C. **Ética, Trabalho e Subjetividade**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

OLIVEIRA, J.O.N. Uma abordagem léxico-semântica do pai-nosso. In: III CONGRESSO NACIONAL DE LINGÜÍSTICA E FILOLOGIA, 1998, Rio de Janeiro, 1998.

PATRÍCIO, Z.M. Qualidade de Vida do Ser Humano na Perspectiva de Novos Paradigmas. **Qualidade de Vida do Trabalhador**, Universidade Federal de Santa Catarina, p. 19-89, 1999.

PAZINATTO, M.A. Governança e seu Mecanismo de Funcionamento. In: DIAS, R.; PIMENTA, M.A.. **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 9, p. 253-271.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTA, M.A. Gestão de pessoas e hospitalidade: desafios e perspectivas. In: DIAS, R.; PIMENTA, M.A.. **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 6, p. 150-175.

PIMENTA, M.A. **Gestão de Pessoas em Turismo: Sustentabilidade, Qualidade e Comunicação**. 2ª. ed. Campinas, SP: Alínea, 2006.

PIRES, M.J. **Raízes do Turismo no Brasil**. São Paulo: Manole, 2001.

POCHMANN, M. As perspectivas do Trabalho na economia moderna. In: DOWBOR, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L.; SILVA, H. **Desafios do Trabalho**. Petrópolis. Vozes, 2004, p. 17-24.

ROSSO, S.D. A regulação social do trabalho. In: FERREIRA, M.C.; ROSSO, S.D. **A regulação social do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2003. cap. 1, p. 15-20.

ROSSO, S.D. Dilemas do tempo: O tempo de trabalho no Brasil e no mundo globalizado. In: DAWBOR, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L.; SILVA, H. **Desafios do Trabalho**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2004, cap. 4, p. 47-69.

SALERNO, M.S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERNO, M.S. (org.). **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. São Paulo: Senac São Paulo, 2001. Introdução, p. 9-22.

SCHMITT, C.A.. **Concepções e Práticas de Cuidado Humano no Cotidiano de uma Organização: uma configuração Ética e Estética de vida no espaço laboral**. 2003. 164 f. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

SILVA, H. Trabalho e consumo - Os impactos da mercantilização da cultura no mundo do trabalho. In: DAWBOR, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L.; SILVA, H.. **Desafios do Trabalho**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2004. cap. 5, p. 63-69.

SILVA, J.A. Depoimento - Programa de História Oral. Arquivo Público do Distrito Federal. Brasília, DF, 34 p., 1992.

TELLES, A.L.; ALVAREZ, D. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. **Labirintos do Trabalho**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. cap. 3, p. 63-90.

TERSAC, G.; MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: DANIELLOU, F. (org.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004, p. 79-104.

VASCONCELOS, A. **As Cidades Satélites de Brasília**. Brasília, DF: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

VASCONCELOS, A.F. Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan/mar 2001.

VEDDER, J. *Identifying postural hazards with a video-based occurrence sampling method*. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 22, p. 373-380, 1998.

VERAS, V.S. **Relações Sociais de Trabalho e Custo Humano da Atividade: Vivências de mal-estar e bem-estar em serviço de teleatendimento governamental**. 2005. Dissertação (Mestrado) - IP/PST, Universidade de Brasília, Brasília-DF.

VIDAL, M.C.R. **Ergonomia na Empresa: Útil, Prática e Aplicada**. 2ª. ed, Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2002.

WADA, E.K. Reflexos de uma Aprendiz da Hospitalidade. In: DENKER, A.F.M.; BUENO, M.S. (org.). **Hospitalidade: Cenários e Oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. cap. 4, p. 61-72.

WALTON, R.E. *Quality of Working Life: What is it?*. **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEILL-FASSINA, A. A análise dos aspectos cognitivos do trabalho. (FERREIRA, M.C., trad) In: DADOY, M.; HENRY, C.; HILLAU, B.; TERSAC, G.; TROUSSIER, J.F.; WEILL-FASSINA, A. (orgs). **Les analyses du travail. Enjeux et formes**. Paris: Cereq, 1990, p. 193-198.

WEILL-FASSINA, A.; RABARDEL, P; DUBOIS, D. Representações para a ação. Introdução (FERREIRA, M.C., trad) In: WEILL-FASSINA, A.; RABARDEL, P; DUBOIS, D. **Représentations pour l'action**. Toulouse - France: Octarès, 1993.

WISNER, A. Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In: DANIELLOU, François (org.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004, p. 29-55.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço - esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M.S. (org.). **Relação de Serviço: Produção e Avaliação**. São Paulo: Senac São Paulo, 2001, cap. 3, p. 95-150.

## **Anexo 1 – Roteiro de Entrevista Exploratória Coletiva**

### **Introdução**

- Boas vindas
- Apresentação da pesquisadora (nome, formação, experiência)
- Apresentação da pesquisa (o que é, objetivos e reflexos esperados, justificativa da escolha do campo, abertura da Gerência Geral)
- Expectativa em relação aos participantes (comprometimento, participação, confiança)
- Aspectos éticos (confidencialidade, anonimato)
- Dúvidas?

### **Caracterização dos participantes:**

- Gênero
- Idade
- Escolaridade
- Estado civil
- Tempo de empresa
- Tempo na função
- Experiência anterior em hotelaria

### **Questões**

- 1) Qual é o horário de trabalho?
- 2) Por favor, descrevam como é um dia de trabalho de vocês, desde o momento que chegam até o final do expediente.
- 3) Quais as principais dificuldades encontradas no desempenho de suas funções?
- 4) Como você faz para dar conta dessas dificuldades?
- 5) Como você considera as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais?
- 6) Quais as principais exigências físicas, cognitivas e afetivas do seu trabalho?

### **Agradecimentos**

## **Anexo 2 – Roteiro de Entrevista Semi-estruturada Individual**

### **Observação Inicial aos participantes**

*Com base nas primeiras fases da pesquisa, alguns itens merecem algum aprofundamento, por isso, vou fazer algumas perguntas pra vocês e gostaria da sua colaboração. Lembro que todas as informações aqui obtidas são de caráter confidencial, ou seja, não haverá identificação do participante.*

### **Questões**

#### **Etapa 1: Contexto de serviços hoteleiros**

**1. Condições de Trabalho**

*Você tem acesso a todos os recursos necessários para a execução do seu trabalho?*

**2. Organização do trabalho**

*Como você vê o volume de trabalho que lhe é destinado em relação ao tempo disponível para executá-lo?*

**3. Relações Socioprofissionais**

*Como é o relacionamento com colegas, chefia e hóspedes?*

#### **Etapa 2: Custo Humano da Atividade**

**1. Custo Físico**

*Como você se sente fisicamente ao final e durante o expediente?*

**2. Custo Cognitivo**

*Em quais situações você mais utiliza a sua memória e sua percepção?*

**3. Custo Afetivo**

*Quais as principais situações constrangedoras em seu trabalho?*

#### **Etapa 3: Estratégias de mediação operatórias**

- 1. Como você resolve as situações de falta ou inadequação de material?*
- 2. Como você faz para dar conta do seu trabalho dentro da sua jornada diária de trabalho?*
- 3. O que você faz para assegurar que as informações sejam lembradas?*
- 4. Como você lida com o cansaço e as dores?*

#### **Etapa 4: Dados epidemiológicos**

- 1. Já teve afastamentos por doenças ou acidente de trabalho? Quanto tempo?*
- 2. Apresentou atestados médicos? Qual a razão?*
- 3. Tem dores? Em que partes do corpo?*

#### **Etapa 5: Elementos de QVT**

- 1. No seu trabalho, o que lhe causa mais bem-estar?*
- 2. No seu trabalho, o que lhe causa mais mal-estar?*

**Agradecimentos**

### Anexo 3 – Roteiro de observação sistemática

#### Introdução

Explicações sobre a fase da pesquisa e aspectos éticos

#### Caracterização do participante

Idade:

Sexo:

Tempo de empresa:

Apto nº \_\_\_\_\_

do pool       fora do pool

#### Características:

Solteiro       Casal       outros \_\_\_\_\_

#### Serviço executado:

Arrumação

Troca de roupa de cama com saída do hóspede

Troca de roupa de cama sem saída do hóspede

#### Horário inicial:

Horário final:

#### Seqüência utilizada (crescente de 1 a 4):

quarto

cozinha

banheiro

sacada

sem seqüência

#### Identificação das Posturas

1) Identificar a postura

2) Tempo de permanência da pessoa na postura

3) Manifestações de dor ou incômodo

4) Estratégias

	Posição dos Braços	Posição das Pernas	Posição das Costas	Peso
Postura 1				
Postura 2				
Postura 3				
Postura 4				
Postura 5				
Postura 6				
Postura 7				
Postura 8				
Postura 9				
Postura 10				
Postura "n"				