



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa Guedes

**PROTOCOLOS DE SEGURANÇA SANITÁRIA DECORRENTES DA
COVID-19: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
EM MEIOS DE HOSPEDAGEM EM NATAL/RN**

Natal - RN

2022

Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa Guedes

**PROTOCOLOS DE SEGURANÇA SANITÁRIA DECORRENTES DA
COVID-19: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
EM MEIOS DE HOSPEDAGEM EM NATAL/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestra em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

Natal - RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas –
CCSA

Guedes, Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa.

Protocolos de segurança sanitária decorrentes da COVID-19: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em meios de hospedagem em Natal/RN / Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa Guedes. - 2022.

231f.: il.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Turismo. Natal, RN, 2022.

Orientadora: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.

1. Gestão de pessoas - Hotelaria - Dissertação. 2. Qualidade de vida no trabalho - Dissertação. 3. Protocolos de biossegurança - COVID-19 - Dissertação. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa Guedes

**PROTOCOLOS DE SEGURANÇA SANITÁRIA DECORRENTES DA
COVID-19: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
EM MEIOS DE HOSPEDAGEM EM NATAL/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestra em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

Natal, 05 de setembro de 2022.

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto, Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Presidente da Banca Examinadora

Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro interno da Banca Examinadora

Saulo Gomes Batista, Dr.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN/Mossoró
Membro externo da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

O sonho começou a ser idealizado em 2014, quando tive minha primeira experiência em sala de aula, ministrando o curso de Camareiras em Meios de Hospedagem, na instituição SENAI, em Barra do Garças-MT. Enquanto estive nessa jornada, sentia o coração pulsar mais forte, ao transferir e compartilhar conhecimentos e, frequentemente, receber o carinho daqueles que fizeram parte desses momentos de aprendizagem. Muitas foram as experiências profissionais, até conseguir chegar a uma das melhores universidades da América Latina – UFRN. Sou extremamente grata a Deus por essa oportunidade!

Nem de perto, eu poderia imaginar o que me esperava, afinal, esse sonho estava guardado por anos e foi gestado com muito carinho e várias expectativas positivas. Mas fomos surpreendidos por uma crise sanitária, econômica e social que alterou todo o contexto de vida em sociedade. Infelizmente, não pude interagir presencialmente com os colegas da turma, professores e nem desfrutar de tudo o que a universidade poderia me proporcionar. Toda crise traz consigo oportunidades, e nessa não foi diferente. Todos tivemos a oportunidade de nos reinventar, por meio do ensino remoto, ocasião em que os laços, mesmo que virtuais se estreitavam em momentos de escuta, acolhimento, empatia e paciência. Registro minha eterna gratidão a todos os docentes que estiveram comigo nessa caminhada e sempre se mostraram disponíveis para qualquer troca de conhecimento. Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Dra. Leilianne Barreto, que escolheu o meu projeto e viabilizou a concretização de meu sonho. Gentilmente me conduziu nesse processo e sempre me concedeu autonomia para pensar, refletir e descobrir o quão longe eu posso ir.

Minha família foi fundamental para que eu chegasse até aqui. Sem ela, eu não teria conseguido dar início a essa caminhada. Muito obrigada a minha mãe, Fatima Barbosa, que me auxiliou de inúmeras maneiras e nunca me deixou desistir. Ao meu irmão, Vinicius Medeiros, a minha irmã, Dora Cleya Guedes e a minha tia, Joana Darc, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando, incentivando e mantendo-me firme por meio de tantas demonstrações de carinho. A distância é uma barreira com a qual é difícil de lidar, mas o amor que nos une sempre nos manteve perto. Tenho certeza de que meu pai, Juarez Guedes (*in memoriam*) está orgulhoso! Obrigada por tanto!!

O que falar das amizades? Ah... essas me fazem encher os olhos de lágrimas, mas, de felicidade! Deus é sempre maravilhoso comigo e enviou muitos, muitos anjos que me deram as mãos nesses anos de mestrado. Adriana Melo, Gilmara Barros e Rafaely Sabbá, obrigada pelo apoio fundamental em todos os momentos, por compartilharem as angústias, as gargalhadas, pelo ombro amigo, mesmo que virtual e pelo vínculo que construímos. Certamente é para a vida! Obrigada aos colegas da turma 2020/1 e aos que conheci durante esse período, por todo o suporte! Idiamara Freitas, a primeira amizade que fiz, me acolheu em Natal e genuinamente criamos uma linda parceria. Obrigada por tudo, amiga! Meu amigo de longa data, Celiomar Porfírio, eu não consigo expressar em palavras tudo o que você fez por mim até hoje. Minha sincera gratidão! Esta dissertação foi feita a muitas mãos e jamais esquecerei todo o suporte concedido, todas as conversas de ânimo e incentivo que tantos colegas e amigos ofereceram a mim. Professora Giovanna Tavares, obrigada, de todo o meu coração, por ter entrado em minha vida! Quero também agradecer à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, a qual possibilitou a realização deste trabalho.

A primeira etapa do sonho de 2014 chegou ao fim! Sou grata por todo o saber adquirido e por estar apta a contribuir cada vez mais na construção do conhecimento científico, tão necessário ao nosso país! Que seja uma boa semeadura!!

Healthy people make healthy companies...
healthy companies are more likely, more often,
and over a longer period of time, to make healthy
profits and to have healthy returns on their
investments.

Sherwin Rosen

Guedes, J. D. R. K. L. B. (2022). *Protocolos de Segurança Sanitária Decorrentes da COVID-19: um Estudo Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em Meios de Hospedagem em Natal/RN*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Turismo. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

RESUMO

Em virtude da natureza de suas operações, o turismo tem enfrentado diversas crises econômicas, ambientais e, mais recentemente, a crise sanitária da COVID-19, que alterou a forma de conviver em sociedade e trouxe desafios para as gestões organizacionais. Nessa direção, as relações de trabalho foram fragilizadas, evidenciando a necessidade do desenvolvimento de práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho, como forma de reduzir agentes estressores e más condições de trabalho, além de fortalecer a proteção contra riscos à saúde do funcionário. Pergunta-se, pois: **como a rotina operacional estabelecida pelos protocolos da pandemia da COVID-19 afetaram os aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho na hotelaria?** Diante dessa questão, a presente pesquisa objetiva analisar a qualidade de vida no trabalho em meios de hospedagens, a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia COVID-19. A discussão do tema proposto está amparada pelo modelo que contempla as dimensões Biológica, Psicológica, Social e Organizacional, com enfoque biopsicossocial, à luz da medicina psicossomática, denominado BPSO-96, de Limongi-França (1996). Para tanto, o ponto de partida referente ao *design* metodológico concentrou-se na revisão sistemática da literatura, com base na metodologia *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C). A investigação empírica se deu pela abordagem qualitativa, com o método de estudo de casos múltiplos, em um hotel situado em Ponta Negra e dois *resorts* na via Costeira de Natal/RN, combinado com entrevistas semiestruturadas com os gestores de RH, coordenadores de hospedagem/qualidade, recepcionistas e camareiros(as), além de pesquisa documental e observação participante. De modo a comprovar a correspondência entre os discursos e a prática, fez-se uso da triangulação metodológica entre métodos distintos e os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo temática, proposta por Bardin (1977). Os resultados revelaram que para retomar as atividades, os departamentos passaram por adequações quanto a sua estrutura física, priorizando a segurança de todos os envolvidos. Surgiram oportunidades quanto ao uso de novas tecnologias, melhorias nos processos que já existiam, higienização criteriosa e reforço no tocante ao uso de Equipamento de Proteção Individual. Indicadores, como autonomia, satisfação com a função, salário, relação entre família e trabalho,

oportunidades de crescimento na carreira, entre outros, também foram analisados. Compreendeu-se com a pesquisa que os protocolos de biossegurança da COVID-19 foram adequados aos ambientes, tendo como foco o cuidado e a segurança dos trabalhadores para desempenharem suas funções. Apesar de os funcionários alegarem aumento do volume de trabalho e desgaste emocional, os protocolos implantados tiveram um impacto positivo, pois trouxeram confiança no exercício das atividades. Identificadas as dimensões do modelo BPSO que merecem mais atenção, na percepção dos funcionários, para melhorar a qualidade de vida no trabalho, os gestores poderão ter um direcionamento prático e definir políticas que alcancem diretamente as necessidades e a satisfação dos trabalhadores.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; hotelaria; gestão de pessoas; COVID-19; protocolos de biossegurança.

Guedes, J. D. R. K. L. B. (2022). *Health Security Protocols Resulting from COVID-19: a Study on Quality of Working Life in Accommodations in Natal/RN*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

ABSTRACT

Due to the nature of its operations, tourism has faced several economic and environmental crises, and more recently, the health crisis of COVID-19, which has changed the way of living in society and brought challenges to organizational management. Consequently, work relationships have been weakened, highlighting the need to develop practices aimed at quality of working life as a way to reduce stressful factors and poor working conditions, in addition to strengthening the protection against health risks for the employee. Therefore, the question is: **how has the operational routine established by the protocols of the COVID-19 pandemic affected aspects related to the quality of working life in the hotel industry?** In view of this issue, this research aims to analyze the quality of working life in accommodations, based on the implementation of health security protocols resulting from the COVID-19 pandemic. The discussion of the proposed theme is supported by the model that contemplates the Biological, Psychological, Social and Organizational dimensions, with a biopsychosocial focus, in the light of psychosomatic medicine, called BPSO-96, from Limongi-França (1996). In order to do so, the starting point regarding the methodological design focused on the systematic literature review, based on the “Knowledge Development Process – Constructivist” (ProKnow-C) methodology. The empirical investigation was carried out through a qualitative approach, with the multiples cases study method, in a hotel located in Ponta Negra and two resorts on the coastal road of Natal, RN, combined with semi-structured interviews with HR managers, accommodation/quality coordinators, receptionists and chamberlains, as well as documentary research and participant observation. In order to prove the correspondence between discourses and practice, methodological triangulation was used among different methods and the data were examined through thematic content analysis, proposed by Bardin (1977). The results revealed that to resume activities, the departments underwent adjustments regarding their physical structure, prioritizing the safety of all involved. Opportunities had arisen in terms of the use of new technologies, improvements in existing processes, careful cleaning, and reinforcement regarding the use of Personal Protective Equipment. Indicators, such as autonomy, job satisfaction, salary, the relationship between family and work, and career growth opportunities, among others, were also analyzed.

Through the research, it was possible to understand that the COVID-19 biosafety protocols were suitable for the environments, focusing on the care and safety of workers to perform their duties. Even though the employees claimed an increase in the workload and emotional exhaustion, the protocols implemented had a positive impact, as they brought confidence in the performance of activities. After identifying the dimensions of the BPSO model that deserve more attention, in the employees' perception, to improve quality of working life, managers will be able to have a practical direction and define policies that directly reach the workers' needs and satisfaction.

Keywords: quality of working life; hotel industry; people management; COVID-19; biosecurity protocols.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Objetivos da Agenda 2030</i>	39
Figura 2: <i>Modelo de Valores Competitivos para Gestão de Pessoas de Cameron e Quinn (2006)</i>	48
Figura 3: <i>Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico da metodologia de construção do conhecimento ProKnow-C</i>	95
Figura 4: <i>Medidas de Segurança Durante a Entrada dos Funcionários no H1</i>	116
Figura 5: <i>Medidas de Segurança Durante a Entrada dos Funcionários no H2</i>	119
Figura 6: <i>Medidas de Segurança Durante a Entrada dos Funcionários no H3</i>	122
Figura 7: <i>Fluxo da Distribuição de Serviços</i>	147
Figura 8: <i>Qualidade de Vida no Trabalho - Recepcionistas e Camareiros H1</i>	172
Figura 9: <i>Qualidade de Vida no Trabalho - Recepcionistas e Camareiros H3</i>	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: <i>Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal</i>	43
Quadro 2: <i>Dimensões e Variáveis do Modelo BPSO-96</i>	70
Quadro 3: <i>Quantidade de Trabalhos nas Bases de Dados</i>	97
Quadro 4: <i>Portfólio Bibliográfico</i>	97
Quadro 5: <i>Empreendimentos Hoteleiros que Correspondem ao Corpus da Pesquisa</i> ...	103
Quadro 6: <i>Características Gerais dos Meios de Hospedagem</i>	113
Quadro 7: <i>Protocolo de Segurança COVID-19 - Resort H1</i>	115
Quadro 8: <i>Protocolo de Biossegurança COVID-19 - Resort H2</i>	118
Quadro 9: <i>Manual COVID-19 Resort - H3</i>	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: <i>Objetivos e Descrições das Categorias - Gestores</i>	110
Tabela 2: <i>Objetivos e Descrições das Categorias – Recepcionistas e Camareiros</i>	110
Tabela 3: <i>Agrupamento de Perguntas Relacionados aos Objetivos</i>	111

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

A&B – Alimentos e Bebidas

AMTSBE – Associação Mundial Turismo de Saúde e Bem-Estar

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ASG – Auxiliar de Serviços Gerais

BACEN – Banco Central do Brasil

BPSO-96 – Biológico, Psicológico, Social, Organizacional - 96

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CDC – Centro de Controle e Prevenção de Doenças

CID – Classificação Internacional de Doenças

CIPA – Atuação da Comissão Interna de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

CPBS - Contexto de Produção de Bens e Serviços

CQC – Círculos de Controle de qualidade

EPI – Equipamento Individual de Proteção

ESPII – Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional

FACERN – Federação das Associações Comerciais do RN

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador

FCO – Fundos Constitucionais de Financiamento do Centro-Oeste

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FNE – Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte

FNO – Fundos Constitucionais de Financiamento do Nordeste

FNRH – Ficha Nacional de Registro de Hóspedes

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo

GRH – Gerente de Recursos Humanos

IATA – International Air Transport Association

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de desenvolvimento Humano

IDS – Índice de Desenvolvimento Social

INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos

JDS – Job Diagnostic Survey

MERS – Síndrome Respiratória do Oriente Médio

MPT – Ministério Público do Trabalho

MTur – Ministério do Turismo

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde

PCSMO – Controle médico e Saúde Ocupacional

PIB – Produto Interno Bruto

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PNAD – Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIPAT – Qualidade da Semana Interna de Prevenção de Acidente

SRA – Síndrome Respiratória Aguda Severa

T&D – Treinamento & Desenvolvimento

TQC – Total Quality Control

UCLA – University of California-Los Angeles

UERN – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UH'S – Unidades Habitacionais

QT – Qualidade Total

QV – Qualidade de Vida

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

WTTC - World Travel Tourism & Council

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	Problema	20
1.2	Justificativa	25
1.3	Objetivos.....	27
1.3.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>27</i>
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>27</i>
1.4	Organização do texto	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1	Concepções do Trabalho e sua Relação com a QVT	29
2.1.1	<i>As Novas Leis Trabalhistas e a Flexibilização Do Trabalho</i>	<i>35</i>
2.2	Evolução da Gestão de Pessoas	40
2.2.1	<i>Gestão de Pessoas na Hotelaria</i>	<i>45</i>
2.3	Histórico e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho	50
2.3.1	<i>Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho.....</i>	<i>57</i>
2.3.2	<i>Visão Biopsicossocial e o Modelo BPSO-96.....</i>	<i>65</i>
2.3.3	<i>Adoecimento no Trabalho.....</i>	<i>72</i>
2.4	Crise Sanitária: Pandemia COVID-19 e Desafios do Turismo	81
2.4.1	<i>Retomada das Atividades Hoteleiras: Protocolos de Biossegurança</i>	<i>88</i>
3	DESIGN METODOLÓGICO.....	94
3.1	Tipo de Estudo	94
3.2	Universo e Campo de Estudo	102
3.3	Coleta de Dados.....	105
3.4	Técnica e Análise dos Dados.....	108
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	113
4.1.	Caracterização dos Meios de Hospedagem	113
4.2	Protocolos de Segurança Sanitária - Gestores	114
4.2.1	<i>Protocolos de Segurança Sanitária – Recepcionistas e Camareiros.....</i>	<i>125</i>
4.3.	Rotina Operacional Implantada no Contexto da Pandemia - Gestores.....	136
4.3.1.	<i>Rotina Operacional Implantada no Contexto da Pandemia – Recepcionistas e Camareiros</i>	<i>140</i>

4.4	Percepção dos Funcionários Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - Gestores	150
4.4.1	<i>Percepção dos Funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho – Recepcionistas e Camareiros</i>	<i>156</i>
4.5	Protocolos para o Pós-Pandemia: condições de Segurança aos Funcionários	175
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
	REFERÊNCIAS	192
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	217
	APÊNDICE B – PROPOSTA DE RELATÓRIO ESTRATÉGICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	220

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, inicialmente, será apresentada a contextualização do tema, visando identificar a lacuna teórica do conhecimento, ou seja, o caminho percorrido até a problemática. Na sequência, realizar-se-á a justificativa para enfatizar a relevância da pesquisa, apontando suas contribuições teóricas e empíricas. Por fim, serão expostos os objetivos do estudo e a estrutura sob a qual o texto foi organizado.

1.1 Problema

Ao longo de décadas, discussões e propostas de melhorias nas condições laborais têm sido investigadas. De acordo com Fernandes (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) teve início em meados de 1960, quando os estudos demonstraram que funcionários satisfeitos e motivados são mais produtivos.

Desse modo, associar o bem-estar dos funcionários ao aumento de lucratividade para as empresas requer novas estratégias de gestão empresarial, voltadas à satisfação das expectativas tanto da empresa quanto dos funcionários, daí o enfoque multidisciplinar e humanista da qualidade de vida no trabalho (Limongi-França, 2004).

A QVT é entendida como a implantação de melhorias exercidas pela empresa, em prol do bem-estar dos funcionários (Limongi-França, 1996). É preciso haver tanto um esforço da empresa em mapear as lacunas e oferecer soluções satisfatórias ao empregado, quanto o seu comprometimento nas funções, para que essa sinergia se manifeste positivamente.

As discussões na literatura internacional são promovidas pelos seguintes autores: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985). Os modelos teóricos desenvolvidos por tais autores, segundo os resultados do estudo bibliométrico de Milhome e Rowe (2016), foram a base para o desenvolvimento de pesquisas no campo da QVT, em diversas áreas de atuação profissional: enfermagem, docência na educação básica, docência universitária, nível de instrução, trabalhadores da Samu e níveis hierárquicos. Os resultados dessa investigação revelaram que a QVT é investigada em correlação aos seguintes constructos: bem-estar, satisfação, síndrome de *Burnout*, condições de trabalho e motivação, entre outros.

Observar a condição humana no trabalho, desenvolvendo estratégias destinadas à proteção dos trabalhadores nos ambientes internos e externos, preservando o equilíbrio entre a vida e o trabalho, promovendo crescimento profissional, autonomia e bem-estar no desempenho de suas funções, é o papel da gestão centrada na QVT.

Aproximando a temática do turismo e, conseqüentemente, da hotelaria, dado o seu caráter de envolvimento direto com pessoas que requerer a prestação de serviço com excelência, as estratégias adotadas em programas de QVT necessitam priorizar a valorização do elemento humano, haja vista sua condição na garantia de sucesso organizacional (Kwahaar & Iyortsuun, 2018).

No estudo sobre quais dimensões impactam positivamente na qualidade de vida no trabalho em hotéis, na Nigéria, Kwahaar e Iyortsuun (2018), revelaram que diferentes indicadores ou dimensões são utilizados para evidenciar a percepção de QVT, podendo ser expressos quanto à satisfação com a função desempenhada pelos funcionários; indicadores referentes ao modo como eles são tratados em seu local de trabalho; indicadores acerca do impacto entre a profissão e a vida social; condições de trabalho; oportunidades e desafios disponíveis; segurança no ambiente laboral; e indicadores que revelam o efeito do trabalho na fisiologia, na emoção e no psicológico dos empregados.

O turismo é um fenômeno complexo por sua natureza de serviços. Atrai pessoas para as localidades e gera benefícios nas esferas econômicas, culturais e sociais (Moesch, 2002). A expressividade econômica do setor pode ser observada por meio do relatório exibido pela World Travel Tourism & Council (WTTC) (2021a), o qual destacou que o setor de viagens e turismo, em 2019, foi responsável por um total de R\$ 596,9 bilhões, representando 7,7% no PIB do país, e as receitas dos gastos em viagens na economia, somaram 89% na segmentação de lazer e 11% em negócios. A ocupação no setor, em 2019, foi equivalente a 7,643.8 pessoas, correspondendo a 8,2% do total de empregos gerados. A combinação dos bens e serviços inferem relevância em sua participação na economia, atraindo investimentos e fomentando as localidades tanto em níveis econômicos quanto sociais e culturais. Esses dados revelam a importância desses segmentos na economia, como geradores de emprego e renda, e, como um fenômeno social, Lemos (2001) afirma que o turismo proporciona inúmeros benefícios à localidade e às pessoas que participam de seu sistema econômico, produzindo e consumindo bens e serviços.

Devido ao dinamismo presente na atividade turística, há a necessidade de formas eficientes de gestão, para a promoção da qualidade de vida, no trabalho, tendo como base a satisfação das necessidades dos funcionários. Cabe aos responsáveis pela gestão de pessoas, priorizar modelos que exerçam influências positivas, sendo relevantes e

apropriados às funções dos funcionários no ambiente laboral, e que proporcionem experiências positivas quanto ao ambiente externo, valorizando a família, possibilitando desfrutar de momentos de lazer, vida espiritual etc. É importante que se estabeleça um equilíbrio entre qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida (Sirgy et al., 2001).

A organização do trabalho na indústria hoteleira é vista como precária, devido à longa jornada, instabilidade nos turnos de serviço, baixa remuneração, desequilíbrio emocional, estresse, alta incidência de doenças e conflitos entre vida pessoal/profissional, políticas inflexíveis que geram insatisfação, mal-estar e alta rotatividade (Back et al., 2010; Choi et al., 2019; Kang et al., 2018). Outras pesquisas voltadas à temática, abordam as questões relacionadas à saúde física dos trabalhadores hoteleiros, em especial, de camareiras, as quais exercem serviços de limpeza e arrumação das Unidades Habitacionais (UH'S), o que demanda esforço físico e mental, devido à especificidade da função, à pressão exercida pelas supervisões e ao atendimento às exigências dos hóspedes (Camargo, 2021; Padilha & Grande, 2011).

Zhang et al. (2020) realizaram uma ampla revisão da literatura acerca das condições de trabalho, riscos e problemas de saúde entre funcionários do setor de hospitalidade, incluindo restaurantes e hotéis. Os dados revelaram que a hotelaria é um dos setores com maiores índices de lesões relacionadas ao trabalho, estando as camareiras mais vulneráveis, pois mudam de posição corporal a cada três segundos, durante a limpeza de um quarto, o que leva a 8000 posturas em um turno de 8 horas. Ademais, relataram sofrer altas taxas de doenças musculoesqueléticas. Na equipe de governança, tanto as camareiras quanto os prestadores de serviços gerais, por executarem funções de limpeza, utilizam produtos como agentes clareadores de superfícies e aspiradores de pó, e, por isso, são acometidos com doenças, como asma e bronquite.

Em direção semelhante, Camargo (2021), averiguou, durante a pesquisa realizada com camareiras de hotéis de luxo, no estado de São Paulo, Brasil, que elas também se queixam de cansaço e dores de cabeça, nas pernas e pés, dor na coluna e dor nos ombros. Ressalta-se, ainda, o enfrentamento de situações que envolvem maus-tratos e abusos no ambiente laboral, por parte dos hóspedes.

Destarte, a discussão sobre qualidade de vida no trabalho perpassa reflexões concernentes aos estilos de gestão adotados pelas empresas. A garantia na excelência e qualidade da prestação de serviços é intrínseca às pessoas que o realizam, sendo, portanto, cruciais para o desenvolvimento das atividades. O capital intelectual é tido como o recurso mais importante em uma organização (Castelli, 2003; Pimentel, 2016; Wahlberg et al., 2017).

A qualificação profissional é uma condição básica para a garantia de satisfação do hóspede. O tratamento prestado pelos funcionários da linha de frente, ou seja, aqueles que possuem contato direto com os hóspedes (em geral, recepcionistas), afeta diretamente a formação positiva ou negativa da imagem da empresa e a qualidade ou não, do serviço oferecido (Castelli, 1992; Menezes et al., 2020; Vítório et al., 2012). Nesse sentido, Wahlberg et al. (2017) afirmam que as organizações precisam investir em práticas de gestão de pessoas, como uma ferramenta para motivar os funcionários a adotar atitudes e comportamentos desejados, comprometendo-se com os objetivos estabelecidos. Seus conhecimentos, habilidades e atitudes são imensuráveis, difíceis de serem copiados e, portanto, constituem vantagem competitiva.

O estudo de Ashton (2018) sobre a abordagem *soft* de gestão de pessoas na indústria hoteleira tailandesa revelou que a satisfação dos funcionários não está associada ao aumento da remuneração, mas à qualidade de vida no trabalho, bom estilo de liderança, treinamentos frequentes, segurança no emprego, imagem da marca do hotel e traços pessoais dos funcionários, considerando suas competências e habilidades. À medida que lhes é oportunizada a possibilidade de se qualificarem e desenvolverem suas aptidões, sentir-se-ão mais satisfeitos. Fica a cargo das políticas de RH, a definição de estratégias que contribuam para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais harmoniosos, propiciando um ambiente de trabalho saudável.

O grande desafio do setor hoteleiro está em gerenciar os recursos humanos e implementar um modelo de gestão de pessoas capaz de atender às singularidades presentes nesse ambiente. O estudo realizado por Barreto et al. (2014), na hotelaria do nordeste brasileiro, identificou que a gestão estratégica de pessoas refletirá resultados positivos às organizações, quando combinarem clareza estratégica, capacidade de mudança, capital intelectual e eficiência administrativa. O alinhamento desses valores promoverá flexibilidade e dinamismo necessários à melhoria da produtividade e satisfação dos funcionários.

A partir do exposto, observa-se que as políticas de gestão de pessoas assumem posição estratégica nas organizações e são responsáveis pela motivação e experiência positiva dos funcionários (Menezes et al., 2020). Além disso, promover práticas de RH que contemplem a QVT, poderá incidir na redução de *turnover* e em um ambiente voltado à satisfação das necessidades pessoais, criando clima organizacional positivo, melhorando as relações de trabalho na hotelaria (Lee et al., 2015). Compreender as variáveis relacionadas à QVT: saúde, segurança, economia, vida familiar, vida social, estima, autorrealização e cuidados pessoais (Sirgy et al., 2001) permitirá conhecer as necessidades

dos funcionários e executar ações assertivas, eliminando modismos gerenciais. Isso implica reconhecer que essas necessidades são voláteis e precisam ser acompanhadas, para que as ações a serem implantadas estejam sempre em consonância com as expectativas do empregado.

Assim como a atividade turística, em geral, a hotelaria vem enfrentando diversas crises no cenário mundial. A mais recente delas, foi a pandemia causada pelo novo coronavírus, oficialmente decretada, em março de 2020, pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Devido ao seu alto contágio, medidas preventivas, como isolamento, fechamento das fronteiras dos países, quarentena e distanciamento social foram implementados, no intuito de conter a disseminação da doença. Essas intervenções causaram um prejuízo sem precedentes ao turismo e suas atividades características, acumulando saldo negativo de R\$ 376,6 bilhões, de março de 2020, até maio de 2021, conforme destacou a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) (SEBRAE, 2021).

Estabelecendo um panorama global, o relatório de impacto econômico divulgado pela WTTC (2021b) expôs que o setor de viagens e turismo sofreu uma perda de quase U\$ 4,5 trilhões, podendo chegar a U\$ 4,7 trilhões em 2020, e a contribuição com o PIB caiu em 49,1%, em relação a 2019. No mesmo ano, o PIB global foi registrado em 10,4%, enquanto, em 2020, reduziu para 5,5%. Ainda em 2020, 62 milhões de pessoas ficaram desempregadas em todo o setor, equivalente a uma queda de 18,5% de empregados. No contexto brasileiro não foi diferente.

Todas as localidades turísticas sofreram com a diminuição, ou interrupção total da atividade. A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH - RN) desvelou que, em 2019, a ocupação hoteleira foi registrada em 55,7%, enquanto, em 2020, ficou em 30,5%, contabilizando uma queda de 45,3%. Em pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (MTUR), Natal, capital do estado do RN, foi o destino mais procurado para o verão em 2021 (Tribuna do Norte, 2021), o que revela um cenário positivo para a retomada da atividade turística na cidade.

Em que pese o fato social, a pandemia agravou a situação das condições de emprego com que o país já vinha lidando há décadas, desde que foram acentuados os modos de produção capitalista. Os resultados danosos do taylorismo/fordismo e das políticas neoliberais, cuja proposta é a flexibilização do trabalho, refletem a atual condição precária que a classe trabalhadora enfrenta (Souza, 2020). O autor afirma que essas repercussões e, sobretudo, as consequências adversas da pandemia reforçaram as

negligências em torno das reformas trabalhistas, que aumentam o número de vínculos informais no trabalho e acarretam danos à saúde e à integridade do indivíduo.

No âmbito do trabalho, a pandemia da COVID-19 modificou completamente as instalações físicas e a operação na prestação de serviços na hotelaria. Bajrami et al. (2021) apontaram que os trabalhadores de diferentes segmentos do turismo (hotéis, agências, transportes, restaurantes e empresas de eventos), consideraram que voltar ao trabalho durante a pandemia, seria um risco para a saúde, ou seja, as novas circunstâncias impostas impactaram negativamente a satisfação do trabalho. A pesquisa identificou que a insegurança no trabalho, ou ameaça de que a empresa pudesse ser fechada, bem como as mudanças feitas na organização afetaram negativamente a satisfação, motivação e rotatividade no trabalho. Os autores concluem que os funcionários do setor de hospitalidade não seriam os mesmos, com o impacto causado pela pandemia, pois sentiam-se inseguros e desmotivados.

À luz das teorias e pesquisas encontradas, tem-se que a qualidade de vida no trabalho é cada vez mais necessária na vida dos sujeitos, pois viabiliza não só a satisfação de necessidades pessoais, mas amplia outras possibilidades para a conquista da qualidade de vida. Para tanto, é importante que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos objetivos da empresa e dos funcionários, visando à humanização nas relações de trabalho, motivação da equipe e bons resultados organizacionais.

Isso posto, sabendo da importância da dimensão compreendida pela QVT, especialmente diante do cenário vulnerável que o mundo enfrenta, o seguinte questionamento é tido como eixo central para o desenvolvimento desta pesquisa: **como a rotina operacional estabelecida pelos protocolos da pandemia da COVID-19 afetaram os aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho na hotelaria?**

1.2 Justificativa

Ao longo de duas décadas do século XXI, a sociedade tem enfrentado diversos desafios que perpassam mudanças climáticas, desigualdades sociais, colapsos econômicos e avanços tecnológicos, interferindo na dinâmica da sociedade, e, conseqüentemente, em seus comportamentos. Esses efeitos ressoam também nos ambientes corporativos, que necessitam lidar com as vulnerabilidades próprias dos sistemas de negócios, e adotar políticas assertivas, capazes de promover relações equilibradas, engajando as pessoas nos propósitos necessários para o funcionamento da organização, mantendo-as motivadas e satisfeitas.

Esse contexto requer o desenvolvimento de programas que favoreçam o bem-estar físico e mental das pessoas que empregam sua força de trabalho nos ambientes organizacionais, valorizando suas potencialidades. Sob essa perspectiva, os gestores/lideranças, assumem a responsabilidade de propor ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, tendo em vista mitigar as condições laborais insalubres, conforme afirmam Sirgy et al. (2001), ao denotarem que as necessidades dos funcionários devem ser satisfeitas por meio de melhorias nas condições laborais, tanto em recursos físicos, quanto intangíveis, como participação nas decisões, treinamentos, cargos adequados, remuneração etc.

A temática QVT se apresenta com maior evidência, no Brasil, em meados da década de 90, apoiada pelas teorias com foco em pessoas, oriundas da escola humanista, na Psicologia Organizacional. Os indicadores que prevalecem nas investigações estão relacionados à autonomia, comprometimento organizacional, estresse, entre outros (Medeiros & Ferreira; 2011). Essa abordagem é encarada pelos teóricos como assistencialista (Fernandes, 1996; Limongi-França, 1996), uma vez que as políticas e práticas de gestão de pessoas, ao suprirem as expectativas e satisfação dos funcionários, aumentam o desejo de permanecer na organização, bem como a produtividade (Kandasamy & Ancheri, 2009; Swamy & Nanjundeswaraswamy, 2015).

Embora seja reconhecida a importância prática do tema qualidade de vida no trabalho, Milhorne e Rowe (2016) revelaram que, no Brasil, as pesquisas são situacionais, ou seja, em determinados períodos aparecem com mais frequência, mas não há amplitude de publicações. As áreas com maior concentração de artigos acerca de QVT, compreendem as que abordam a gestão, tratando sobre a relação entre indivíduo e organização, em 73% dos casos, seguidos pelos artigos que versam sobre saúde, os quais demonstram os cuidados com a saúde e bem-estar das pessoas, representando um total 13% dos casos.

A partir dos resultados expostos pelos autores supracitados e pela revisão sistemática realizada pela pesquisadora, infere-se que os setores de turismo, especialmente, os meios de hospedagem, são pouco explorados nos estudos com eixo na QVT (Lee et al., 2015). Sendo assim, o conhecimento científico ora produzido, poderá auxiliar a academia, apontando resultados de QVT sob um novo indicador, no caso dos protocolos, além de inserir o setor hoteleiro nas lentes de pesquisa. A qualidade de vida no ambiente profissional consiste em uma estratégia de diferenciação e competitividade no mercado (Pizzolato, 2013), mas, ela deve ser pensada mediante uma visão holística, priorizando a integração do ser humano (Limongi-França, 2004; Walton, 1973).

Partindo do recorte espacial definido, tem-se como objeto de investigação 03 unidades hoteleiras localizadas na cidade de Natal. Pensar estratégias eficazes para a gestão dos recursos humanos nesses ambientes implica propiciar melhores condições laborais, minimizando o adoecimento físico, mental e as intenções de rotatividade dos funcionários desses empreendimentos (Deery & Jago, 2015; Kang et al., 2018), especialmente em decorrência da crise pandêmica COVID-19 vivenciada mundialmente, a qual impactou as configurações de trabalho. O interesse nessa investigação partiu das experiências profissionais da pesquisadora, que, paulatinamente, vivenciou situações dinâmicas e desafiadoras em diversos departamentos e hotéis. Espera, assim, contribuir com maior conhecimento para a área e auxiliar nos processos organizacionais, visando à sua reestruturação, de modo que passem a adotar QVT não apenas com atividades efêmeras, mas proporcionando melhorias nas condições de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, saúde e bem-estar dos funcionários.

Como relevância social, a pesquisa poderá ser útil, uma vez que os conhecimentos adquiridos em contextos de crises oferecerão soluções estratégicas e profícuas, permitindo que as pessoas envolvidas sejam menos impactadas e obtenham respaldo necessário para continuar suas atividades (Tito & Araújo, 2019). A partir desse aprendizado, as organizações terão mais competência para a gestão de crises, mantendo-se resilientes no seu enfrentamento e estando mais atentas aos cuidados necessários aos seus funcionários.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a qualidade de vida no trabalho em meios de hospedagem, a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia da COVID-19.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar os protocolos de segurança sanitária adotados pelos meios de hospedagem.
- b) Compreender a rotina operacional implantada no contexto da pandemia.
- c) Verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho.
- d) Investigar quais protocolos poderão ser mantidos no período pós-pandemia.

1.4 Organização do texto

Este estudo está estruturado em cinco capítulos, a saber: introdução, fundamentação teórica, *design* metodológico, resultados e discussões e considerações finais.

No primeiro capítulo, é realizada a contextualização do tema, de forma a evidenciar a lacuna teórica existente, apresentando a problemática, a justificativa e os objetivos da pesquisa, enquanto o segundo trata do referencial teórico, subdividido em quatro temáticas: concepções do trabalho e sua relação com a QVT, evolução e dinâmica da gestão estratégica de pessoas, histórico e evolução da qualidade de vida no trabalho e crise sanitária: pandemia COVID-19 e desafios do turismo.

A partir do *corpus* teórico, é possível compreender como as relações de trabalho foram se organizando, ao longo do tempo, e suas consequências para a classe trabalhadora. Nessa direção, será discutida a importância de se criarem políticas de gestão estratégica de pessoas, capazes de propiciar qualidade de vida no trabalho, adotando visão holística do ser humano. Os programas de QVT surgiram como alternativas para minimizar o mal-estar causado por algumas formas de administração e, portanto, serão abordados os modelos teóricos existentes, os benefícios para promoção da satisfação e criação de ambientes saudáveis para os trabalhadores, adoecimentos ocasionados pelo trabalho e como a crise pandêmica COVID-19 afetou a vida das pessoas no âmbito profissional.

O capítulo três está direcionado aos procedimentos metodológicos que irão viabilizar a execução da pesquisa, bem como as etapas necessárias para cada processo. No capítulo quatro, tem-se os resultados e as discussões gerados a partir da coleta de dados nos empreendimentos hoteleiros.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as considerações finais, ressaltando as contribuições alcançadas com a pesquisa nas dimensões: teórica/acadêmica, prática/gerencial e social. As limitações e sugestões para futuros estudos também são explanados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho adquiriu, ao longo do tempo, um vasto conjunto de concepções que nos permitem refletir sobre sua importância e compreender as transformações que acontecem em âmbito social e pessoal. A ocupação central que ele tem na vida das pessoas demanda que haja qualidade de vida no ambiente profissional, dada a sua importância e efeitos positivos na satisfação, motivação e bem-estar dos empregados. Neste capítulo, serão abordadas as concepções do trabalho e sua associação com a QVT, e sua flexibilização; histórico e modelos teóricos sobre qualidade de vida no trabalho e sua relação com a saúde; dimensões e dinâmicas da gestão de pessoas; e a crise sanitária COVID – 19.

2.1 Concepções do Trabalho e sua Relação com a QVT

A atividade profissional é a principal fonte para a satisfação das necessidades básicas, conquistas pessoais e pertencimento a um grupo. A história do trabalho apresenta um quadro evolutivo com inúmeras reflexões ao longo do tempo. Rohm e Lopes (2015) explicam que, no início das civilizações, o trabalho complementava aquilo que a própria natureza realiza, apenas direcionado à sua subsistência, pois se limitava à caça, executada pelos homens e a colheita de frutos encontrados na natureza, ou outras ocupações que não demandavam muito esforço físico às mulheres. Havia uma divisão biológica do trabalho, mesmo que de formas simples, pois tinham ali, os recursos naturais à sua disposição.

Em seu sentido etimológico, a palavra trabalho, em italiano, é vista como *lavorare* e *operare*. Em francês, *travailler*, significa sentir dor, enquanto, em alemão, distingue-se entre *arbeit* e *werk*, significando esforço/cansaço e criação/realização, respectivamente, e em português, origina-se do latim *tripalium* (Albornoz, 1994).

A trajetória etimológica da palavra demonstra sua associação à dor/sofrimento, e não obstante, “*Tripalium*, era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, nas quais agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los” (Albornoz, 1994, p.10). Conforme a autora, a palavra *tripalium*, do verbo *tripaliare*, usado em um latim mais vulgar, significa torturar. Embora o termo estivesse relacionado à ferramenta utilizada para exercer o trabalho no campo, seu significado ficou atrelado a padecimento e tortura do ser humano.

Segundo Kanaane (1999) há diversos significados atribuídos ao trabalho e as influências são da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia, da Economia e de outras

áreas do conhecimento. Para o autor, o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de fontes distintas, resultando em ações bilaterais entre o trabalhador e os meios de produção.

Para Marx (1890, p. 21) “[...] o trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza”. Somente o homem é capaz de realizar um trabalho que transforma a sociedade, cria ou modifica as coisas, revelando sua capacidade inventiva e criadora.

O trabalho possibilita ao ser humano a transformação do mundo, de si mesmo e de tudo o que o cerca. O homem, a sociedade e a natureza se recriam continuamente (Santos, 2018). Nessa mesma perspectiva, Pavão et al. (2015, p.16) assumem que “[...] o trabalho é o principal regulador da vida humana, pois ele orienta os horários, os hábitos, os grupos aos quais o trabalhador pertence e, até mesmo, as atividades pessoais[...]”. Diante dessas abordagens, nota-se o trabalho como uma atividade orientada para um fim, essencial à vida humana, o qual permite ao indivíduo desenvolver uma relação com o todo e consigo mesmo. Como objeto de estudo, foi investigado por diversos pensadores, na tentativa de compreendê-lo, bem como a sua atuação na vida em sociedade.

O objetivo principal deste tópico não é apresentar teorias e discussões sobre o trabalho, mas revelar a sua importância e implicações com a QVT. Para uma compreensão em leituras mais aprofundadas quanto a estudos direcionados ao trabalho, como foco da pesquisa, alguns autores são sugeridos (Bendassolli & Malvezzi, 2013, p. 56)¹.

Historicamente, questões acerca do conflito entre homem *versus* trabalho são investigadas nas estruturas produtivas, repercutindo profundamente na classe trabalhadora, que tem perdido sua representação e integridade diante das imposições expressas pelo sistema capitalista, ao longo dos anos.

Tal fato começou a ser visto, no início do século XX, com o crescimento acelerado das indústrias e o aumento na demanda de bens e serviços, que geravam recorrentes problemas entre supervisores e operários. Surgia, então, a figura de Frederick Winslow

¹ Compreensão do trabalho na Antiguidade e na Idade Média, buscar em Anthony (1977), Le Goff (1980), Mossé (1969), Salamito (2005) e Tilgher (1931). Para o período entre os séculos XVIII, XIX e parte do XX, quando são lançadas as bases de uma ciência do trabalho, com discussões sobre seu papel na geração de valor, na integração social, bem como sua centralidade, indicamos obras de autores clássicos, tais como Durkheim (1986), Locke (1963), Marx (1999, 1971, 1975), Smith (1984) e Weber (1999). Acerca das profundas transformações do trabalho nas últimas décadas do século passado, indicamos Braverman (1974), Castel (1995), Gorz (1988) e Mills (1956). Algumas referências mais atuais: Applebaum (1992), Arendt (1996), Bendassolli (2007), Borges e Yamamoto (2004), Meilaender (2000) e Spurk (2005).

Taylor, um engenheiro interessado em encontrar formas eficientes de racionalizar o trabalho e maximizar a produção (Guimarães & Grubits, 1999). Taylor aplicou métodos científicos para melhorar a eficiência das organizações, otimizando a dinâmica do trabalho. Para isso, encontrou maneiras de eliminar os costumes e a improvisação que cada pessoa realizava durante a execução das atividades, diminuindo a sua autonomia, visto que imperava a padronização e o controle do trabalho.

Os estudos desenvolvidos por Taylor trouxeram contribuições positivas para os donos das fábricas, uma vez que passaram a ter menos custos de produção, evitando desperdícios e passando a fazer uso apropriado do tempo destinado à execução do trabalho. Contudo, causaram aos operários desgaste físico e mental, diante do labor excessivo, repetitivo e mecanizado, levando-os a se sentirem parte das máquinas. Ademais, os operários se encontravam alienados, devido ao fato de se concentrarem em apenas uma atividade, sem terem conhecimento do resultado final do produto.

Os princípios tayloristas até então empregados receberam, por volta de 1914, ainda no século XX, um *continuum* do pensamento gerencial preconizado por Henry Ford. Para Harvey (1992) as ideias de Ford alcançaram um patamar um pouco maior do que as impostas por Taylor, no que tange ao aumento dos ganhos de produtividade para os capitalistas. O que diferenciava o taylorismo do fordismo era a necessidade de políticas de gerência e controle sob um novo sistema de reprodução em massa, devido à alta demanda modernista e populista da sociedade.

Esse novo sistema flexível de produção, baseado em tecnologias e controle da qualidade, intencionava fazer com que os funcionários tivessem mais disciplina durante os processos de montagem (Harvey, 1992) e, para tal, o fordismo definiu os seguintes pilares: mecanização mediante equipamentos altamente especializados; tecnologia implantada em esteiras rolantes, para que não fosse necessária a locomoção dos operários, ao executarem suas funções, eliminando o movimento inútil; entrega do objeto de trabalho ao operário, a fim de evitar que fosse buscá-lo; fabricação em massa de bens padronizados; desobrigação de qualificação na divisão de tarefas por parte dos operários, já que realizavam apenas uma operação simples na produção; salários relativamente elevados e crescentes, condicionados aos ganhos por produtividade (Ferreira et al., 1991). Nesse período, dada a fragmentação das funções, o empregado² executava movimentos

² Art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário (Granconato, 2016). Fez-se necessário apontar essa identificação, para o entendimento de que as palavras funcionário e trabalhador serão aqui utilizadas como sinônimos de empregado, sem qualquer outra referência teórica.

repetitivos, ditados pelas máquinas, causando-lhes insatisfação quanto ao valor sentido pelo trabalho e, também, diminuindo sua capacidade intelectual.

As organizações políticas e econômicas vigentes no capitalismo perduraram durante as décadas de 1945 até meados de 1970, ficando conhecidos como anos gloriosos (Netto & Braz, 2006). O baixo custo das produções era responsável pela alta demanda vigente, além da criação das grandes linhas do desenvolvimento econômico para ofertas de créditos e controle da inflação, bem como a definição das principais políticas públicas e sociais, visando à criação de emprego e melhor distribuição de renda, propostas pelo economista John Maynard Keynes, que buscava o bem-estar da população (Pedroso, 2015).

Após anos de pleno desenvolvimento, a década de 70 surge marcada por dificuldades, levando diversos países ao esgotamento econômico, devido aos altos índices de inflação, à crise do petróleo e ao crescente desemprego. O modelo fordista também passa a enfrentar adversidades, em decorrência da rigidez do trabalho, vista nos modelos de gestão, da baixa qualidade e consequente aumento nos defeitos de fabricação (Tenório, 2011). Além disso, enfrentava críticas pela sociedade, que questionava a pouca qualidade de vida devido ao padrão dos consumos em massa, desvalorização das culturas locais, opressão e domínio capitalista (Harvey, 1992).

A diminuição dos lucros, em razão da baixa produtividade, o surgimento de novas tecnologias, como a descoberta da microeletrônica, o enfraquecimento das políticas de John Keynes e o surgimento de ideias neoliberais – menor poder de atuação do Estado na economia, privatização de diversos setores, dentre outras medidas, colocaram o modelo gerencial fordista em crise, dando espaço a uma nova forma de produção baseada em práticas flexíveis de gestão dos processos de trabalho decorrentes de técnicas japonesas, denominada modelo toyotista (Bedin & Nielsson, 2013; Heloani, 2003; Tenório, 2011).

Nessa perspectiva, instaurou-se um novo regime de acumulação do capital, designado acumulação flexível, confrontando a rigidez imposta pelo fordismo. Este regime se fundamenta na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, padrões de consumo, inovações tecnológicas e organizacionais (Harvey, 1992). Nota-se que as relações de trabalho vão sofrendo mudanças, de acordo com os interesses políticos e econômicos dos detentores de poder, e a classe trabalhadora segue tendo que ceder às formas de precarização disfarçadas em técnicas de gestão, voltadas à qualificação e valorização do empregado.

O Toyotismo foi erigido em virtude da crise capitalista de superprodução que colocava em ordem novas formas de concorrência. Fazia-se necessário alterar as diretrizes organizacionais, e, nesse sentido, foram propiciadas novas formas de gerir a força de

trabalho, reconstruindo a linha de montagem, com base na criação de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), os quais induzem o trabalhador a encontrar soluções, antes que os problemas aconteçam, apropriando-se das experiências e saberes do operário (Alves, 2011).

Esse modo de gestão baseado no estoque mínimo, ou seja, produção direcionada pela demanda e orientada pelo sistema *just in time*³ esconde formas de manipulação e enfraquecimento dos direitos trabalhistas (Antunes, 2008). Analogamente, Alves (2011) destaca que a produtividade preconizada pelas empresas sob o regime toyotista, adota princípios vistos na polivalência e subjetividade do empregado, como mecanismos sutis no controle do trabalho. A autonomia concedida aos trabalhadores nos processos produtivos, a ausência de chefias imediatas e as recompensas por aumento na produtividade são apenas estratégias de dominação, para forçar o compromisso e a dedicação à organização.

Todos os modelos apresentados estão sob a égide do regime capitalista, responsável por determinar as formas de produção e comportamentos dos indivíduos, alterando as relações de trabalho e colocando o empregado em situações vulneráveis. Observa-se uma tendência em enfraquecer os direitos da classe trabalhadora, baseada em argumentos oriundos das transformações sociais, econômicas e políticas. Compreender o trabalho, por meio de suas relações com o homem, significa entender qual a sua posição como sujeito detentor da força que agrega valor ao capital, e, assim, posicionar-se contra os movimentos que insistem em dominar e reduzir os direitos da classe trabalhadora.

O comportamento humano deve estar voltado ao desenvolvimento de atitudes positivas, e, nesse sentido, a partir do significado que a pessoa atribui ao trabalho, poderá perceber a influência que as condições e relacionamentos desse ambiente possuem sobre sua saúde e desempenho (Morin, 2001). Por isso, repensar as novas formas de gestão, compatibilizando os objetivos da empresa com os dos funcionários, faz-se tão importante para a manutenção do trabalho como atividade primordial na vida das pessoas. Assegurar o bem-estar do empregado, por meio de programas de qualidade de vida no trabalho, valorizando-o como capital humano, propiciando sua realização e satisfação, precisa ser a base da gestão estratégica das organizações.

Para tal, um amplo conjunto de indicadores ou dimensões pode auxiliar as empresas na criação de políticas pautadas nos princípios da QVT, resultando em enriquecimento do trabalho, com o foco nas habilidades do empregado, aumento de seu comprometimento e

³ O método *just in time* (expressão que significa bem na hora, no momento certo, ou na hora) procura reduzir ao mínimo o tempo de fabricação e o volume de estoques. O princípio é estabelecer um fluxo contínuo de materiais, sincronizado com a programação do processo produtivo, para minimizar a necessidade de estoques (Maximiano, 2012, p. 137).

flexibilidade de horários, que permitirão maior eficácia das atividades (Swamy & Nanjundeswaraswamy, 2015).

Estudos internacionais trouxeram inúmeras contribuições às investigações sobre a temática “homem *versus* trabalho”. Os modelos clássicos desenvolvidos ainda são constantemente utilizados em pesquisas, objetivando fazer com que as empresas reflitam e fomentem ações efetivas de QVT. Considera-se essencial que a gestão não atue em programas efêmeros ou superficiais e de forma paliativa, pois é consenso entre os autores (Hackmam & Oldham, 1975; Lee et al., 2015; Sirgy et al., 2001; Walton, 1973), que funcionários motivados, bem remunerados, com cargos adequados ao seu perfil, aumentam o desempenho, alcançam melhores resultados e minimizam custos da empresa quanto à rotatividade e afastamentos por saúde.

Alguns indicadores apresentam-se como mais relevantes para os funcionários, quanto às suas avaliações de qualidade de vida no ambiente profissional. Cabe aqui ressaltar que cada indivíduo possui uma impressão daquilo que lhe traz mais satisfação e, para além de aspectos intrínsecos ao ambiente profissional, os extrínsecos, como localização da empresa, família, lazer e projeções pessoais também devem ser considerados. Por isso, torna-se um assunto subjetivo e carregado de desafios quanto à sua implantação e alcance das expectativas dos trabalhadores. Cada organização necessita fazer um levantamento, de acordo com sua realidade, para entender esses aspectos.

A pesquisa realizada por Swamy & Nanjundeswaraswamy, (2015) revelou nove componentes principais para mensurar a QVT dos funcionários entrevistados em uma empresa. São eles: 1) ambiente de trabalho; 2) cultura e clima organizacional; 3) relacionamento interpessoal entre colegas e chefias; 4) treinamento e desenvolvimento; 5) salário e recompensas; 6) benefícios, como alimentação no local, transporte e flexibilidade na organização do trabalho; 7) satisfação e segurança no trabalho; 8) autonomia; e 9) logística e suporte para a realização das atividades. Para os autores, a QVT é multidimensional e é necessário identificar quais componentes correspondem às necessidades dos funcionários, para que sejam mais valorizados, produtivos e engajados em seu trabalho. As condições, o salário, a segurança, a autonomia e a satisfação no trabalho também podem ser vistos nos estudos de outros pesquisadores (Lee et al., 2015; Leitão et al. 2019; Rodrigues, 2011; Walton, 1973).

Para a conquista de resultados positivos no trabalho, precisamos encontrar quais motivações nos impulsionam a alcançar realizações pessoais. Para manterem-se motivados, os trabalhadores precisam desempenhar funções que façam sentido para si,

ficando a cargo da organização conceder autonomia e liberdade criativa (Morin, 2001). A motivação é única para cada indivíduo, e, dessa forma, as características do trabalho devem estar alinhadas aos objetivos que os levam a trabalhar.

O sentido atribuído ao trabalho possui três dimensões a serem analisadas: variedade de habilidades, identidade da tarefa e significado da tarefa. O trabalhador precisa estar livre para demonstrar suas competências por meio de atividades que exijam alto desempenho e que ele possa executá-las do começo ao fim, de modo a alcançar resultados tangíveis e significativos para si e para outras pessoas (Hackman & Oldham, 1975). A compreensão da qualidade de vida no trabalho demanda um olhar crítico quanto aos níveis organizacionais, porque não está relacionado somente à promoção de um ambiente saudável, mas do entendimento individual de como cada pessoa pode contribuir e encontrar satisfação, realizando sua função.

Mensurar todos esses aspectos irá favorecer o desenvolvimento mais eficaz e eficiente das atividades profissionais, gerando bem-estar a todos e melhoria na qualidade da prestação dos serviços. Contudo, conforme já mencionado, indicadores extrínsecos também devem ser ponderados, a fim de evitar aumento da rotatividade de funcionários, conflito entre trabalho-família, estresse etc. Sirgy et al. (2001) explicam que a organização do trabalho deve se estruturar em horários flexíveis, permitindo mais disponibilidade de tempo para lazer, ou para dispor com a família. Os programas de QVT refletem significativamente na qualidade de vida dos empregados, felicidade e bem-estar subjetivo, portanto, devem cumprir as expectativas dentro e fora do ambiente laboral.

2.1.1 As Novas Leis Trabalhistas e a Flexibilização Do Trabalho

A consolidação da Revolução Industrial, no final do século XVIII, início do XIX, e dos sistemas políticos e econômicos vigentes contribuiu para o desenvolvimento do capitalismo industrial. A entrada das máquinas nos processos de produção e as novas formas de trabalho (especialização das tarefas, longas jornadas sob condições insalubres) levaram a classe trabalhadora a se unir, movimentando os sindicatos pela reivindicação de seus direitos.

As alterações dos sistemas de produção, as novas políticas de mercado, bem como a união dos bancos com as grandes empresas e a necessidade de estruturação no desenvolvimento do trabalho marcaram o início do capitalismo financeiro no século XXI, o qual buscava valorizar a superprodução do capital, sem considerar o processo produtivo que a força de trabalho emprega nas mercadorias (Alves, 2005).

O autor explica que, durante a crise de 70, o Estado começou a sofrer fortes críticas e todas as estratégias desenvolvidas, baseadas nas ideias keynesianas de bem-estar social e intervenção do Estado na economia, foram abandonadas e substituídas por ideologias neoliberais, conduzidas por uma hegemonia política, econômica e social que inspiraram novo padrão de sociedade. Desvela-se um panorama de pressão aos trabalhadores, forçando-os à aceitação de regras que favorecem as empresas e os colocam em vulnerabilidade social.

Essas ideias neoliberais que se firmavam sob a condição de maior autoridade às instituições privadas e menos competências estatais, e que, por sua vez, promoviam desregulamentação dos direitos comuns aos homens, são um conjunto de “[...] medidas de ajuste econômico e retração das políticas públicas de proteção social, numa conjuntura de crescimento da pobreza, do desemprego e do enfraquecimento do movimento sindical” (Mota, 2009, p.8). Além disso, há o enfraquecimento dos sindicatos e gastos sociais, intensificando as desigualdades entre classes. As propostas neoliberais visam à reforma e redução do Estado, privatização de empresas estatais, abertura ilimitada de mercados, entre outras. Nesse sentido, devido à sua participação mínima, há um crescente aumento do desemprego e de contratos temporários (Lakatos & Marconi, 2011).

Os novos padrões sociais que emergiram do neoliberalismo trouxeram mudanças na dinâmica do trabalho, reforçando as premissas do Toyotismo. Resgatou-se a subjetividade do empregado, promovendo a interação do pensamento e da ação, de modo a possibilitar a criatividade e iniciativa na elaboração de conhecimentos úteis e aplicáveis à organização (Rohm & Lopes, 2015).

As consequências do neoliberalismo, apoiado pelo sistema produtivo toyotista agravaram as condições de trabalho, reforçando o discurso hegemônico do capital que disseminou entre as organizações estratégias de flexibilização do trabalho e informalidade, tornando ainda mais precária a vida dos trabalhadores (Antunes, 2015). As prioridades do mercado se sobrepõem às necessidades sociais e a reestruturação produtiva exclui quem não se adapta a esse novo padrão.

Tendo em vista esse cenário, Padilha e Grande (2011) apresentam dados de sua pesquisa realizada com gerentes, recepcionistas e camareiras de um hotel em Ribeirão Preto, São Paulo, que denotam as consequências da reconfiguração do trabalho, sob a ordem neoliberal. As extensas jornadas de trabalho observadas conduzem ao estresse, e a intensidade do esforço físico afeta as capacidades mentais, emocionais e saberes dos trabalhadores. As autoras ressaltam que essa intensidade é intrínseca ao acúmulo de

atividades, necessidade de polivalência e flexibilidade dos funcionários, com base em Dal Rosso (2008, citado por Padilha & Grande, 2011).

Observa-se, assim, que os modelos taylorista-fordista-toyotista ainda vigoram nas formas de trabalho contemporâneas, levando a uma crescente degradação. Pedroso (2015) afirma que não houve uma ruptura desses sistemas, apenas uma reestruturação nas maneiras de produzir e utilizar a força de trabalho, seguindo os moldes que propõe o capitalismo. Os efeitos negativos para a classe trabalhadora são percebidos na diminuição do tempo entre vida profissional e privada, desemprego estrutural e aniquilação das leis trabalhistas, usurpando os direitos dos trabalhadores (Antunes, 2015).

Os resultados das políticas neoliberais levaram a alterações nas legislações do trabalho e previdência e ao afrouxamento do poder sindical. A maior parte das mudanças e inovações na CLT revelam o incurso do projeto neoliberal em relação à proteção trabalhista, no Brasil, durante a década de 1990. As medidas de flexibilização da legislação alteraram a regulamentação dos contratos de trabalho que começaram a vigorar por regime parcial e por prazo indeterminado, registros dos bancos de horas e terceirização de atividades-meio, por exemplo, serviço de limpeza e vigilância (Araújo et al., 2017).

Após o golpe parlamentar de 2016, as leis trabalhistas e previdenciárias, passaram por reformas, e os programas sociais e as políticas públicas de distribuição de renda sofreram cortes, em virtude da tensão existente entre as forças políticas conservadoras no Congresso Nacional e no Poder Executivo. Quanto às reformas trabalhistas, houve a liberação da terceirização de atividades-fim, ou seja, não há necessidade de firmar contrato bilateral, deixando o trabalhador vulnerável quanto aos seus direitos e a prevalência do negociado sobre o legislado. Fica a cargo dos sindicatos intervir junto aos trabalhadores, em prol de seus direitos trabalhistas, mesmo diante de um cenário de crise econômica e fragilidade sindical (Araújo et al., 2017). Tais medidas são consideradas nocivas e acentuam a crise estrutural que as relações de trabalho vêm sofrendo.

Os autores citados reforçam que o contrato de trabalho temporário passa de 90 para até 270 dias (contando as prorrogações). Tal medida implica a incerteza do trabalhador quanto à sua permanência no serviço e a impossibilidade para planos futuros, escalas 12x36, redução de intervalos para repouso e alimentação durante a sua jornada, entre outras medidas. No âmbito da reforma previdenciária, vale destacar que os trabalhadores contratados, de forma intermitente, são responsáveis por completar a contribuição previdenciária, caso o recolhimento sobre sua remuneração, equivalente ao salário mínimo, não seja atingido, sob pena de perder a condição de segurado da Previdência Social.

Dado o exposto, as concepções de trabalho têm refletido um novo significado na vida dos trabalhadores, deixando de ocupar seu lugar central e de formar a identidade do sujeito, passando a ser visto apenas como uma alternativa para a manutenção das necessidades dos consumidores, sem gerar valor ou pertencimento a quem o realiza (Silva et al., 2018).

Analogamente, Antunes (2015) esclarece que essa nova idealização de trabalho, em decorrência da acumulação flexível, impera desde a existência do sistema de produção fordista. As consequências são a configuração de um trabalho que leva ao desmonte da legislação trabalhista, exploração disfarçada na recompensa por produtividade e a redução do tempo livre, em virtude das longas jornadas e submissão às demandas flexíveis, que resultam em sofrimento e precariedade laboral.

A sociedade pós-moderna assiste a crises estruturais do mundo do trabalho, que se desdobram na precarização das formas de trabalho e na subjetividade do trabalhador (Alves, 2005). Faz-se essencial que essa classe esteja amparada pelas políticas governamentais, a fim de minimizar a pobreza e as desigualdades sociais do país. Caso contrário, conforme aponta Praun (2014), quando a legislação não cumpre seu papel de protetora do trabalho e a organização sindical não recupera sua força, a precarização das condições de trabalho tende a aumentar, independentemente do contexto interno das organizações.

Nesse viés, a Organização das Nações Unidas (ONU), com representantes dos 193 Estados-membros, criou, em 2015, um documento que contempla medidas para promover o desenvolvimento sustentável e erradicar a pobreza. Esse documento reconhecido como: “Transformando o nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, contém 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e 169 metas, e todos os países participantes se comprometeram a desenvolver ações, de acordo com os limites e particularidades de cada um, para fortalecer a paz universal, erradicar a pobreza e promover vida digna para todos (PLATAFORMA AGENDA 2030, 2021a). A seguir, a figura 1 demonstra os 17 objetivos criados para a Agenda 2030.

Figura 1: Objetivos da Agenda 2030



Nota. Adaptado (Plataforma Agenda 2030, 2021a).

Segundo as informações divulgadas no site da Plataforma Agenda 2030 (2021b), os 17 Objetivos são integrados e indissociáveis, e combinam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Compete aos governos, à sociedade civil, ao setor privado e a todos os cidadãos cumprirem a lista de metas fomentadas para alcançar o propósito definido.

O objetivo 08 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico, em consonância com as informações divulgadas pela Plataforma Agenda 2030 (2021b), é definido como: “[...] promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos”. Tendo em vista a questão do emprego, como prioridade para esta pesquisa, espera-se que as estratégias sejam efetivadas, a fim de mitigar os mecanismos de coerção e controle impostos perante a classe trabalhadora.

Ainda no que tange ao objetivo 8, a função do Estado na promoção do trabalho decente, em um quadro de desenvolvimento sustentável, pode ser exercida a partir de frentes diversas:

por meio do desenvolvimento de políticas públicas, sejam elas específicas às questões laborais, sejam elas atinentes à seara ambiental e socioeconômica amplamente consideradas (distribuição de renda, combate à fome, qualificação profissional etc.), mas cujos reflexos serão sentidos também no âmbito do trabalho, tendo em vista a interconectividade que o desenvolvimento sustentável pluridimensional propõe; pelo adequado exercício do poder legiferante, alinhado à meta 8.8 da Agenda, objetando-se retrocessos, ou perda de direitos, ao passo que se modernizam as legislações para abarcar, sob o manto protetivo do Direito do Trabalho, a nova gama de trabalhadores

(informais, teletrabalhadores, migrantes etc.) e os novos direitos decorrentes das relações de trabalho contemporâneas (regulação do uso de tecnologias e sistemas de inteligência artificial na esfera do trabalho, por exemplo); pela potencialização ou reestruturação dos mecanismos de fiscalização capitaneados pelo Estado [...]. (Olsson & Lavall, 2020, p. 129).

Histórica e politicamente, o arcabouço teórico desvela que a sociedade vive no *frisson* dos fenômenos mundiais do capitalismo, operante em todas as esferas da vida humana. A cada nova concepção de trabalho, tem-se interesses econômicos, ideológicos e políticos, usados como justificativa das relações de poder (Araújo & Sachuk, 2007).

Tendo apresentado o panorama histórico do trabalho, pode-se inferir que as formas de gestão presentes nas organizações atuais decorrem das ideias vigoradas no passado, apenas, remodeladas às exigências e padrões da sociedade do século XXI. O capitalismo não vê o sujeito como um ser humano pensante, criativo, que tem necessidades a serem atendidas e precisa de qualidade de vida. Este sistema econômico e político reconhece o sujeito como uma mão de obra que deve gerar riqueza e estar sob o controle dos detentores de poder.

Entretanto, acredita-se que as formas de gestão administrativa contemporâneas têm buscado adotar a perspectiva de que o trabalhador não é apenas mão de obra, e que é possível elaborar políticas que assegurem o bem-estar, a satisfação e a humanização desse sujeito, visto como essencial para a sobrevivência das organizações. A reestruturação do trabalho compreende condições adequadas para que cada indivíduo exerça suas funções com autonomia, reconhecendo-o como ser humano dotado de capacidades sociais, promove o enriquecimento do trabalho, bem como possibilita que o ambiente profissional não seja nocivo e se torne mais harmonioso.

Cabe a ressalva de que não se trata de responsabilizar as organizações quanto ao desenvolvimento de melhores condições de trabalho e anular a função do estado quanto à promoção de políticas públicas que atendam à classe trabalhadora, mas de repensar o elemento humano nessas relações e criar estratégias voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho, uma vez que nos encontramos, boa parte do tempo, dedicados às atividades profissionais.

2.2 Evolução da Gestão de Pessoas

A qualidade na prestação de serviços se apresenta como estratégia competitiva, desde os anos 70, quando a indústria japonesa, com apoio de engenheiros americanos,

desenvolveu novas técnicas gerenciais para produção (Tofoli, 2007). Para que os mecanismos de gestão alcancem a máxima eficiência na utilização dos recursos em processos produtivos, é necessário que as pessoas envolvidas estejam motivadas e qualificadas, colaborando com seu potencial a favor dos propósitos organizacionais.

As transformações no mundo do trabalho levaram a gestão de pessoas ao desenvolvimento de políticas de valorização do capital humano, devido à consciência de que seu comprometimento e bom desempenho podem garantir a satisfação do cliente (Bergamini, 1997; Kusluvan et al., 2010; Santos, 2013), e, conseqüentemente, viabilizar a inovação, vantagens competitivas e manter o sucesso da empresa (Ashton, 2018).

Historicamente, o discurso acerca da gestão de pessoas iniciou-se na Administração Científica, com Frederick W. Taylor (1856 – 1915), quando introduziu métodos científicos para o uso da força de trabalho, a fim de otimizar a produção. *A priori*, seus estudos objetivavam sistematizar as tarefas dos operários, para obter maior sinergia entre a maneira de execução e o aumento na produção; Henri Fayol (1841 – 1925), criou os princípios da administração que viriam a ser um “guia” para os administradores das empresas. Esses princípios tinham como pilares: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar os processos de trabalho; e Henry Ford (1863 – 1947), a partir do avanço tecnológico implantou a produção em massa, maximizando a produtividade do empregado e, dentre outras contribuições, reduziu a jornada de trabalho (Gil, 2007).

Segundo Marras (2016), surgia nesse período o chefe de pessoal, responsável por controlar a carga horária trabalhada, efetuar os pagamentos, fiscalizar o desenvolvimento dos serviços, exercer controle rígido e aplicação de advertências. A empresa o considerava como “funcionário de confiança”, visto que atuava exclusivamente em prol dos interesses organizacionais, tratando os trabalhadores como ferramentas que deveriam gerar lucratividade.

Apesar da utilização das técnicas tayloristas por diversas empresas, uma nova perspectiva teórica se projetava, com foco no comportamento dos trabalhadores, e não mais na redução de custos, tarefas e resultados (Fischer, 2002). Denominada escola das Relações Humanas, os estudos iniciais foram propostos pelo vanguardista Elton Mayo (1890 – 1949), que incorporou fundamentos da Psicologia, em sua pesquisa, realizada na fábrica de Hawthorne, em Chicago. Os resultados evidenciaram que fatores psicológicos e sociais podem afetar o desenvolvimento dos trabalhadores na produção (Gil, 2007).

A partir dos pressupostos de Mayo, a adoção das relações humanas nos ambientes de trabalho se tornou mais comum, o significado e o sentido da tarefa recebem importância, e abordagens sobre liderança e motivação passaram a fazer parte das estratégias

administrativas, (Gil, 2007; Pimenta, 2013). Além dessas abordagens, o novo modo de gerir pessoas se centrava no treinamento gerencial, relações interpessoais e outras técnicas voltadas à valorização do trabalhador (Fischer, 2002). Surge a expressão “Gerente de Recursos Humanos” (GRH), originária do inglês *human resource manager*, que já vigorava nos Estados Unidos, na década de 50 (Marras, 2016).

Entretanto, o fortalecimento dos sindicatos, no período pós-guerra, vivenciado nos Estados Unidos, conduziu as empresas a mudanças operacionais, deixando de atuar com ênfase na valorização do ser humano, e passando a gerir atividades estritas a negociações com sindicatos, processos legais e burocráticos e concessões de benefícios aos trabalhadores, no intuito de evitar reivindicações. Assim, o departamento ora designado administração de pessoal, passa a ser chamado relações industriais, alterando também o perfil dos diretores que o comandavam (Gil, 2007). Muitas empresas optaram por substituir os administradores por profissionais com formação jurídica, em virtude da burocratização e questões de legalidade vigentes à época (Marras, 2016).

Na década de 60, em decorrência da substituição estratégica na atribuição dos departamentos, surge o termo Administração de Recursos Humanos, sob a influência dos conceitos advindos da Teoria Geral dos Sistemas, do biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901 – 1972). Em geral, essa teoria preconiza a interdisciplinaridade entre ciências, ou seja, um princípio pode interferir no outro, possibilitando identificar pontos em comum em diversas áreas do conhecimento. Isso significa que a gestão baseada no enfoque sistêmico contempla, dentre outras características, a interdependência das partes, discursos com foco na probabilidade, quando não há certezas absolutas; multidisciplinaridade na formação de equipes; satisfação e motivação dos trabalhadores para o bom desempenho das funções etc (Gil, 2007). Sob esse ponto de vista, a estrutura interna das organizações é responsável pela união, integridade e equilíbrio do todo, em prol do objetivo em comum.

Somente na década de 80, cessada a euforia dos movimentos sindicalistas, foi que o administrador recuperou sua atuação como responsável pelas funções empresariais. Além disso, as universidades, no âmbito dos cursos de pós-graduação, passaram a incorporar a disciplina de Administração na grade curricular, conferindo maior significância ao profissional. Outra característica relevante desse período foi o fato do retorno humanístico às relações com os trabalhadores, os quais eram vistos como colaboradores capazes de participar ativamente, contribuindo com os resultados da empresa, e subáreas que foram inseridas às responsabilidades do GRH (Marras, 2016), conforme descritas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1: *Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal*

Chefe de Pessoal	Gerente de Relação Industrial	Gerente de Recursos Humanos
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até hoje
Controles da frequência	Controles da frequência	Controles da frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimentos da CLT	Cumprimentos da CLT	Cumprimentos da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

Nota. Adaptado de Marras (2016, p. 34).

Os desafios inerentes à globalização que prevaleceram, sobretudo, a partir da década de 90, aliados à necessidade de atenção nas relações interpessoais e anseios do trabalhador, aos poucos, mudaram a forma de administração do departamento de RH, que passou a adotar políticas direcionadas ao comportamento humano, conhecidas como gestão de pessoas, gestão de talentos, ou gestão de parceiros (Gil, 2007). Nessa direção, Fischer (2002) afirma que o desempenho das pessoas é determinante na qualidade da prestação de serviços, e as empresas estão cada vez mais atentas à criação de diretrizes que contemplem não apenas as tecnologias e organização do trabalho, mas, especialmente, a valorização dos funcionários, por assumirem um papel essencial sobre os resultados da organização

A gestão de pessoas cumpre um importante papel na percepção do cliente quanto à qualidade do que lhe foi ofertado (Tsaur & Lin, 2004) e ao reconhecimento dos funcionários (Sovienski & Stigar, 2008), o que a torna o cerne de constantes discussões, questionamentos e análises. Em uma investigação da produção acadêmica nacional e internacional sobre oito temas emergentes de gestão de pessoas, Barreto et al. (2011) apresentaram, dentre os resultados, que a gestão de pessoas internacional (32%), com foco nos processos de internacionalização de empresas; a gestão estratégica de pessoas (21%), cujo objetivo principal é analisar relações entre a gestão de pessoas e os resultados organizacionais; estudos relacionados à aprendizagem organizacional (15%), voltados à criação do conhecimento e favorecimento ao aprendizado e a gestão da diversidade (12%), a qual demonstra que essa prática atrai, em geral, as mulheres e, também, os profissionais altamente qualificados, aparecem com maior frequência, demonstrando a sua relevância para a implantação de novas estratégias capazes de promover soluções mais assertivas para os serviços.

A pesquisa de Frolova et al. (2018) também apontou resultados positivos quanto à importância da gestão de pessoas, porém, direcionada à satisfação dos funcionários. Os autores investigaram as estratégias da gestão de pessoas voltadas à qualidade de vida no trabalho, em várias esferas de atividades empresariais, na região de Tyumen, Rússia. Os dados encontrados revelaram que a gestão organizacional, as condições ambientais do trabalho, o salário e o trabalho em equipe são dimensões que interferem positivamente na percepção dos funcionários. Além disso, foi possível identificar que o alto desempenho e o comprometimento deles ocorrem mediante sua satisfação com o ambiente organizacional.

Diante das pesquisas apresentadas, pode-se observar que as diversas temáticas acerca da gestão estratégica de pessoas são essenciais para oferecerem soluções voltadas ao sucesso das empresas. Vale a ressalva de que gerir pessoas é um processo único para cada empresa, sendo, portanto, necessário avaliar a cultura organizacional, os comportamentos e particularidades dos trabalhadores, o contexto tecnológico, enfim, uma gama de aspectos deve ser ponderada na criação das práticas que irão estabelecer o melhor modelo (Mascarenhas, 2020).

Em geral, as formas de executar o trabalho são burocráticas e mecânicas, e, por isso, fica ainda mais latente a necessidade de valorizar a participação, a interação e a independência dos atores que formam as equipes de trabalho, fontes propulsoras e essenciais ao funcionamento de qualquer empreendimento (Sovienski & Stigar, 2008). Os profissionais do departamento de gestão de pessoas têm a missão de promover o crescimento da organização paralelo ao do funcionário, e, para tal, devem propiciar

relações saudáveis, comunicação clara e objetiva e reconhecer as capacidades individuais, para obter os resultados desejáveis.

2.2.1 Gestão de Pessoas na Hotelaria

O setor de serviços, no qual se inserem as organizações hoteleiras, exhibe uma configuração de trabalho peculiar ao que fora visto durante o período taylorista (Hopner, 2008). A especialização das tarefas, o controle do tempo, as extensas cargas horárias estão presentes na rotina de diversos departamentos dentro da estrutura de trabalho desse setor. Devido à dinâmica do funcionamento e às possibilidades diversas de prestação de serviços (restaurantes, bares, SPA, eventos), a configuração do trabalho necessita ser flexível. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas assumem importância quanto ao desempenho organizacional, o qual é reflexo das estratégias adequadas de integração dos recursos humanos, recrutamento, seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e recompensas, que, alinhados, são capazes de promover clima organizacional positivo, mantendo a empresa em vantagem competitiva (Pimentel, 2016).

A hotelaria caracteriza-se pela intangibilidade dos produtos e por serem indissociáveis de quem o produz (Castelli, 2003). Há também a sazonalidade vista na atividade turística, ou seja, há períodos do ano de instabilidade entre oferta e demanda, ocasionando fluxos maiores (alta estação) e fluxos menores (baixa estação). Essas implicações trazem alguns desafios para a administração, uma vez que deve coordenar aspectos tangíveis e intangíveis, sendo estes últimos direcionados especialmente ao capital humano. Por isso, Vítório et al. (2012) afirmam que as políticas de gestão de recursos humanos podem estimular as pessoas quanto ao seu comprometimento e promover qualidade de vida no trabalho, reconhecendo que, sem elas, não é possível operacionalizar os serviços.

A atitude daqueles que lidam com o público deve ser polida, ética, o tom de voz agradável, pois todo esse conjunto irá impactar na avaliação pelo cliente. Tendo em vista que a gestão eficiente envolve não apenas os processos, mas também a gerência do comportamento das pessoas, o profissional dessa área deve promover a capacitação constante dos funcionários, favorecendo o diálogo e conhecimentos que auxiliem no desenvolvimento de habilidades, visando excelência no atendimento. Para tal, os treinamentos são essenciais na garantia da qualidade na prestação dos serviços, além de manter os funcionários comprometidos, motivados e preparados para o enfrentamento de desafios (Pimenta, 2013).

Considerando o capital humano como o principal elemento dentro das organizações, investigações em torno da satisfação no trabalho (Ashton, 2018; Kim et al., 2018; Lee et al., 2015); práticas de gestão de pessoas (Frolova et al., 2018; Kusluvan et al., 2010; Nieves & Quintana, 2014); conflito entre trabalho-família (Karakas & Sahin, 2016; Sirgy et al., 2001); rotatividade (Decha, 2017; Kang et al., 2018; Karatepe, 2013); inteligência/esforço emocional (Choi et al., 2019; Zaid et al., 2019) têm sido cruciais para o estabelecimento de estratégias quanto ao desempenho organizacional e bem-estar dos funcionários.

Tão importante quanto a valorização das relações humanas no ambiente de trabalho é a utilização do instrumento mais apropriado para gerenciar e desenvolver todo o potencial dos empregados. Fundamentados em aspectos e evolução do campo da administração, diferentes modelos de gestão de pessoas vêm sendo adotados. Os mais utilizados na atualidade são aqueles que inferem conceitos articuladores para a área, nos quais busca-se uma orientação estratégica para as políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como o reconhecimento sobre a importância de se considerar, para além do ambiente interno, o ambiente externo, no qual a empresa amplia os horizontes de análise.

Destarte, para colocar em prática estratégias orientadas à gestão de pessoas, é necessário determinado empenho de todas as lideranças, incluindo o gestor de RH, para traçarem soluções voltadas aos *gaps* do negócio e expectativas das pessoas, para, então, executar os objetivos estratégicos, visando manter vantagem competitiva e agregar valor à organização (Schuler & Walker, 1990).

A escolha do melhor modelo estratégico deve compreender a dinâmica operacional do ambiente e estar alinhada aos objetivos da empresa, de forma que, em conjunto, os resultados sejam alcançados. Nessa direção, destacamos os conceitos de modelos *hard* e *soft*. Para Mascarenhas (2020), a utilização desses modelos deve considerar as necessidades e o contexto no qual as organizações estão inseridas. Desse modo, o modelo *hard* seria mais adequado, quando se pretende manter processos e padrões comportamentais, em um cenário mais constante, onde há pouca ou nenhuma imprevisibilidade. Já o modelo *soft*, poderia ser adotado em ambientes não lineares, que exigem estruturas mais flexíveis e maior envolvimento dos funcionários em processos estratégicos de inovação e mudança. Todavia, tem-se que ponderar a possibilidade de implantar as duas abordagens, intencionando tratamentos diferenciados aos subgrupos organizacionais.

De acordo com Barreto e Enders (2014), a depender do tipo de empresa, produto e/ou serviço comercializado, as organizações tendem a aplicar modelos de gestão de pessoas mais próximos dos modelos *hard* ou *soft*. No caso do setor de turismo,

especialmente empresas, como hotéis e companhias aéreas, tendem a ficar em um nível intermediário, devido ao processo de interação, que é parte do serviço, e, portanto, apresenta um elevado nível de intangibilidade. Assim, não só as habilidades técnicas serão importantes, mas também as habilidades humanas, como a resiliência, a empatia e o equilíbrio emocional, por exemplo. Ademais, os autores defendem que nesses casos, a gestão de pessoas deverá incluir uma combinação dos diferentes modelos para exercer controle burocrático, mas também para permitir autonomia dos funcionários.

Nesse sentido, Ashton (2018) investigou a influência do modelo *soft* de gestão de pessoas, entre a satisfação e *turnover* dos funcionários na hotelaria tailandesa. O autor advoga que o desenvolvimento de políticas de RH é imprescindível para melhorar a satisfação dos funcionários, induzindo-os a se engajar nas atividades laborais, além de reduzir a rotatividade e contribuir para o sucesso do empreendimento. Entre os modelos *hard* e *soft* disponíveis para gerenciamento, o departamento de RH deve priorizar o *soft* devido ao formato genuíno do modelo, que se baseia nas características individuais e prioriza as relações humanas na organização do trabalho.

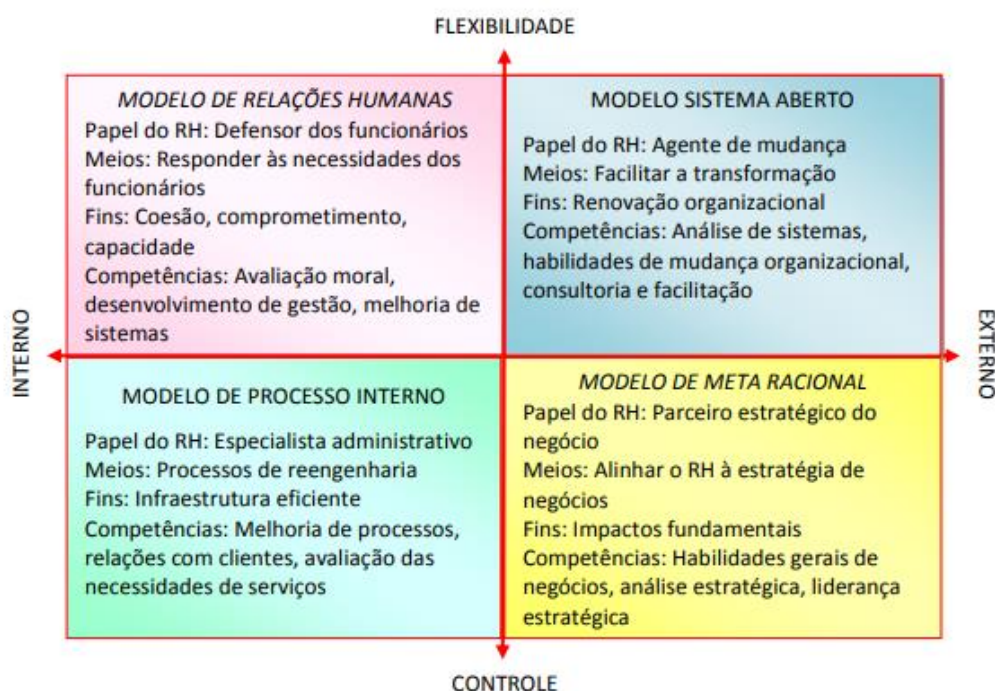
Nesse estudo, foi constatado que a satisfação dos funcionários não estava diretamente ligada à remuneração, mas à qualidade de vida no trabalho, estilo favorável de liderança, treinamento regular, segurança no emprego, imagem do hotel e características pessoais dos colegas de serviço. Outras fontes de satisfação foram vistas nas motivações intrínsecas (condicionadas à qualidade positiva do ambiente interno de trabalho, desafios e desenvolvimentos das competências e habilidades), e motivações extrínsecas (autonomia e encorajamento para a realização de desejos relacionados à profissão). São todos esses fatores que conduzem o trabalhador a se sentir satisfeito no local trabalho, logo, a possibilidade de oferecer excelentes serviços aumenta, ao passo que seu desejo de deixar a organização diminui. O autor sugere que os profissionais de RH reorganizem a forma de conduzir o recrutamento, passando informações claras, visto que a imagem do local de trabalho, o *status* social, a natureza, os horários do trabalho e a progressão de carreira são relevantes para o candidato durante a oferta do emprego.

Um exemplo claro de outro modelo de gestão de pessoas, para análise de gestão organizacional que vem sendo bastante utilizado em empresas e no turismo, de forma particular, tem sido o modelo de valores competitivos, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983). Este instrumento está fundamentado em ideias tanto do modelo *hard*, como do modelo *soft* que, juntas, deram origem aos quatro grandes conjuntos de valores que competem entre si e que permeiam o dilema organizacional (Barreto & Enders, 2014).

O modelo de valores competitivos está dividido em duas dimensões, a primeira das quais se refere à estrutura da organização, envolvendo questões de participação/abertura, coesão moral, inovação adaptativa, crescimento e aquisição de recursos, o que significa que está pautada na flexibilidade. A segunda se refere à dimensão de controle que leva em consideração questões de estabilidade, documentação e administração de informações, direção, clareza de objetivos e produtividade, voltadas para os resultados. Orienta as ações do ambiente interno, para o externo. “Estas duas dimensões dão origem a quatro quadrantes que representam modelos distintos, de acordo com as principais características e valores assumidos” (Barreto & Enders, 2014, p. 344).

A partir desse modelo inicial, Cameron e Quinn (2006) criaram um instrumento para auxiliar nos processos de gestão de pessoas, que está direcionado para a investigação dos tipos de cultura organizacional e valores compartilhados, visando à promoção do equilíbrio entre ambos. Cada quadrante representa um tipo de cultura, sendo a cultura clã e a cultura inovativa (que estão inseridas na dimensão de flexibilidade do modelo) e as culturas hierárquicas e de mercado (inseridas na dimensão de controle). Quanto ao emprego do modelo de valores competitivos para o campo de gestão de pessoas, destacam-se quatro, sendo eles: o modelo das relações humanas; modelo sistema aberto; modelo processo interno; e modelo meta racional. Figura 2:

Figura 2: *Modelo de Valores Competitivos para Gestão de Pessoas de Cameron e Quinn (2006)*



Nota. Barreto et al. (2014).

O modelo das relações humanas está pautado no ambiente interno da empresa, no qual o setor de recursos humanos age como defensor dos funcionários e compartilha estratégias de coesão moral e comprometimento do grupo, o que pode ser representado pelo estilo de cultura organizacional do tipo clã. O modelo sistema aberto está representado pelo estilo de cultura organizacional de mercado, no qual a empresa é aberta ao ambiente externo e o RH atua como um agente de mudanças. O modelo de processo interno equivale a um estilo de cultura organizacional do tipo hierárquica no qual existe um ambiente formalizado e regrado, e o RH atuará como um especialista administrativo, havendo uma busca pelas melhorias dos processos. Já a modelo meta racional desenvolverá uma gestão focada nos negócios, e o RH deverá se alinhar à estratégia do negócio e exercer o papel de parceiro estratégico, o que equivale a uma cultura organizacional voltada para o mercado.

Sendo assim, é importante enfatizar que o modelo de valores competitivos permite identificar as características culturais presentes na organização e se a maneira como difundem as informações está alinhada à cultura, a fim de trazer melhorias para o desempenho da equipe e a estruturação da gestão. Conforme comentado, no setor do turismo, as empresas devem encontrar um meio termo, de modo a conciliar os diferentes valores em um mesmo contexto organizacional. Para tal, as boas práticas de gestão de pessoas contribuem para a satisfação do trabalhador, e, como consequência, a tendência é sua permanência e atitude positiva no local de trabalho (Ashton, 2018).

Isto posto, Deery e Jago (2015) explicam que a hotelaria se constitui em um ambiente mal remunerado e com condições de trabalho insatisfatórias. Os resultados de sua pesquisa demonstraram que um ambiente nocivo pode causar conflitos entre trabalho e família, insegurança no trabalho, estresse, exaustão emocional e intenção de rotatividade dos trabalhadores. Por isso, requer estratégias eficazes, que atuem na mitigação da precariedade vista nas condições de trabalho desse setor. A insatisfação com o trabalho é comumente vista em pesquisas no âmbito hoteleiro. Dada a complexidade desses serviços e sua carga de trabalho, os funcionários, especialmente aqueles da linha de frente, podem sentir altos níveis de estresse (Choi et al., 2019).

Os serviços de hotelaria são notadamente complexos e desafiadores. Tem-se nas políticas de gestão de pessoas um caminho viável para reconhecer os trabalhadores como capital intelectual, com capacidade criativa e inteligência para desempenhar suas funções e gerar valor à organização. Wahlberg et al. (2017) afirmam que as organizações precisam investir em gestão de pessoas como uma ferramenta para motivar os funcionários, que, por sua vez, sentir-se-ão mais entusiasmados e engajados, incorporando atitudes individuais e

coletivas consoante os objetivos estratégicos da organização, garantindo seu sucesso a longo prazo. Conceder autonomia aos trabalhadores e flexibilidade nos processos também devem integrar as políticas, pois influenciam diretamente na conquista de bons resultados organizacionais.

Apesar de alguns estudos apontarem que essas práticas ainda podem ser consideradas inócuas, ou incongruentes com as condições laborais, acreditamos que essa é a melhor alternativa para proporcionar um ambiente harmonioso, saudável e enriquecedor ao trabalhador. O seu desempenho satisfatório se reflete na interação com o hóspede, sendo determinante para que a empresa alcance vantagens competitivas (Paek et al., 2015). A oferta de um bom local de trabalho, treinamentos, remuneração adequada e valorização dos funcionários é a porta de entrada para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, maior lucratividade.

2.3 Histórico e Evolução da Qualidade de Vida no Trabalho

As transformações ocasionadas pela Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, no contexto trabalhista, já sinalizavam preocupações acerca da qualidade de vida do trabalhador. A mecanização das atividades somada às péssimas condições de trabalho - baixas remunerações, divisão e racionalização das tarefas, quando cada empregado era responsável por uma parte do processo de produção - levaram os trabalhadores a se organizarem em sindicatos e a reivindicarem melhores situações laborais, incluindo jornadas justas e aumento de salário.

O interesse na investigação de métodos, com ênfase em melhores condições de trabalho e remuneração adequada, para elevarem a eficácia na produtividade organizacional, faz parte das estratégias de qualidade de vida no trabalho vistas desde o fim da grande crise, nos anos 1930, no século XX (Limongi-França & Arellano, 2002).

Esse movimento de luta visto nos anos 30 e 40, ocasião em que os trabalhadores buscavam por seus direitos, despertou nos pesquisadores o interesse em investigar o que estava afetando a satisfação e a produtividade dos empregados. Todavia, Limongi-França (2004) ressalta que a preocupação das empresas ainda estava centrada em soluções superficiais e burocráticas, destinadas a evitar qualquer desgaste jurídico entre si e os funcionários.

As relações de trabalho nas organizações receberam ênfase, com o surgimento de teorias da escola de Administração Científica, propostas por Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol, precursor da teoria clássica (Guimarães & Grubits, 1999). Se, por um lado, a

administração científica focava apenas na tarefa e divisão do trabalho, levando o operário à fadiga e revolta, devido aos modos na produção, por outro, a teoria clássica apontava que as atitudes deveriam seguir uma regra hierárquica, e as decisões eram tomadas de cima para baixo, apoiada em funções gerenciais bem definidas, de modo a serem assertivas para o funcionamento da empresa. Sob essa ótica, os trabalhadores eram vistos como incapazes de participar de qualquer processo e apenas deveriam seguir as regras impostas.

Na tentativa de buscar melhorias e inovações referentes às teorias que haviam sido propostas por Taylor e Fayol, surgiu a Escola das Relações Humanas, direcionada às necessidades dos funcionários e da sua adaptação ao trabalho, por considerar que são eles os elementos fundamentais para o funcionamento da empresa.

Destaca-se o experimento de Elton Mayo, conduzido na fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no final dos anos 20. De acordo com Sant'Anna e Kilimink (2012), os estudos de Mayo buscaram avaliar o comportamento humano perante a fadiga e a monotonia, sob a influência da iluminação do local de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Este experimento ficou conhecido como a experiência de *Hawthorne*. Ele observou que, além dos aspectos de infraestrutura do ambiente, as características peculiares de cada indivíduo e os relacionamentos interpessoais estabelecidos com o grupo, eram os maiores influenciadores do desempenho para execução das tarefas.

A partir das pesquisas realizadas por Mayo e seus colaboradores, eles concluíram que:

o comportamento do empregado é condicionado pelos grupos de que faz parte; o status do trabalhador exerce influência em suas relações de trabalho, tanto dentro como fora da organização; monotonia e cansaço no emprego são principalmente consequências acumuladas do fracasso; enfim, que se o trabalho é uma atividade grupal, na integração do empregado na empresa influi sua situação individual no marco das relações sociais que aí desenvolve (Lakatos, 2007, pp. 49-50).

Desse modo, a ênfase nas relações humanas, observadas a partir da experiência de *Hawthorne*, permitiu às organizações um novo olhar sobre as pessoas, excluindo a visão proposta pelas escolas iniciais de administração, que as enxergava apenas como uma peça para a realização do trabalho. Segundo Pimentel (2003), os postulados de Mayo são expressivos para o estudo do comportamento humano e da qualidade de vida do empregado. A valorização dos funcionários no ambiente de trabalho, a presença de grupos informais e a liderança participativa são características desse pensamento, em oposição à ênfase dada à mecanização e organizações formais, vistas nas escolas anteriores (Lakatos, 2007).

Tendo em vista o cenário vivido durante a Revolução Industrial, como fora exposto, o comportamento organizacional e melhores condições no ambiente de trabalho passaram a ser investigados, em resposta às fragilidades administrativas vivenciadas pelas empresas (Maximiano, 2012).

Em 1950, surgem os primeiros estudos desenvolvidos por Eric Trist e Kenneth W. Bamforth, por meio do *Tavistock Institute*, em Londres. Apoiados pela abordagem multidisciplinar, especialmente na Sociologia e na Psicologia, os pesquisadores caracterizaram e inter-relacionaram os aspectos técnicos, organizacionais, sociais e psicológicos do trabalho realizado em uma mina carvoeira, que deu origem à abordagem sociotécnica. O intuito era minimizar os impactos causados pela extração de carvão, feita de forma manual, desgastante e sem supervisão. Após as observações dos pesquisadores identificou-se que, para o melhor desempenho dos operários, seria necessário implementar materiais de trabalho, equipamentos, tecnologia, que formaria o subsistema técnico, e paralelo a esses procedimentos, os indivíduos, grupos e culturas seriam estruturados, formando o subsistema social. Essa inter-relação de sistemas otimizaria os objetivos organizacionais e a integração dos indivíduos, proporcionando maior interação entre os membros do grupo, bem como aprendizado contínuo, alta performance, estímulo à capacidade criativa, responsabilidade e colaboração (Biazzi, 1994).

Nessa direção, Garcia (1980) explica que a abordagem sociotécnica permite uma visão mais consciente acerca das formas de organização do trabalho. Isto é, os funcionários têm autonomia para formarem grupos com maior integração social, que visem o cumprimento de tarefas e a percepção própria da atuação, horários de trabalho mais flexíveis, criação de padrões de qualidade intrínsecos aos processos de conhecimento e rotatividade de cargos. O objetivo principal é alinhar o desenvolvimento da tarefa e quem a produz, focando não somente na tecnologia utilizada, mas, especialmente, no lado humano.

Os estudos realizados por Eric Trist e seus colaboradores são vistos como relevantes, na medida em que determinaram as categorias as quais, futuramente, seriam utilizadas na avaliação de QVT (Vieira, 1996). Igualmente, Barros (2012) afirma que os preceitos da abordagem sociotécnica estão intrinsecamente associados à qualidade de vida no trabalho, dado o poder que os trabalhadores adquiriram, ao participar nos processos de organização, em favor dos seus interesses.

Mediante o exposto, observa-se que o conceito sociotécnico estabelece coexistência relacional entre estruturação do trabalho e pessoas, que são inerentes a qualquer organização, e, sobretudo, visa manter o foco no relacionamento dos atores envolvidos, tratando-os como um todo e não apenas como uma peça para a realização de determinadas

funções. Esse deve ser o propósito da gestão aplicada à qualidade de vida no trabalho, que propõe tratamento harmônico e coerente em que todos ganham.

O movimento pelo bem-estar e motivação dos trabalhadores vem sendo alvo das pesquisas, desde o século XX (Marras, 2016), conforme observado nas teorias apresentadas. Esse foi o ponto de partida, para que outros teóricos continuassem as investigações sobre a temática. Tem-se, portanto, a Teoria das Necessidades criada por Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg e a Teoria X e Y, de Douglas McGregor.

Abraham H. Maslow tornou-se conhecido pela Teoria das Necessidades Humanas, a qual é formada por uma hierarquia de cinco grupos representados em uma pirâmide. Constituindo a base da pirâmide tem-se as necessidades básicas, tais como: alimentação, repouso, higiene; a seguir, necessidade de segurança: proteção contra perigos, abrigo; necessidades sociais: vínculos afetivos, amizades, interação na sociedade; necessidades de estima: autoestima, carência em sentir-se valorizado, importante; e, no topo da pirâmide, há a necessidade de autorrealização: utilizar ao máximo as capacidades e habilidades, realização pessoal. Para Maslow, qualquer pessoa pode alcançar seus objetivos e encontrar o sentido da vida, desde que todas as suas necessidades sejam satisfeitas, de acordo com a ordem proposta em sua teoria. Uma vez que a pessoa satisfaz uma necessidade, sentir-se-á motivada e impulsionada para suprir uma nova carência. (Maximiano, 2012).

Na Teoria dos Dois Fatores, criada por Frederick Herzberg, o comportamento humano no trabalho é guiado por dois grupos de fatores: os higiênicos e os motivacionais. No primeiro, os aspectos são extrínsecos ao trabalho: condições e segurança do trabalho, políticas da empresa, salário, entre outros. Não podem ser controlados pelo trabalhador e não são capazes de gerar níveis de satisfação, contudo, a inexistência deles, pode levar à insatisfação (Bueno, 2002; Gramms & Lotz, 2017).

O segundo grupo, designado de fatores motivacionais, concerne aos aspectos internos, isto é, são controlados pelo trabalhador e levam ao reconhecimento e valorização profissional; estão ligados ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada. Desse modo, os funcionários consideram ter ótimo nível de satisfação, quando há liberdade para criar, reconhecimento e responsabilidade pela tarefa executada (fatores motivacionais), e, quando isso não ocorre, a satisfação pode manter-se bloqueada, prejudicando a motivação que os impulsiona para a realização das atividades no trabalho (Bueno, 2002).

A teoria de Herzberg evidenciou que não é o ambiente o responsável por motivar os funcionários, e sim, o trabalho. Os pressupostos de sua teoria complementam a teoria de

Maslow, ao relacionar a significância entre os fatores higiênicos, pois levam à satisfação das necessidades básicas da pirâmide e os fatores motivacionais, que correspondem ao alcance das necessidades encontradas no topo (Maximiano, 2012).

Na teoria X e Y, McGregor propunha que, a partir do momento em que as organizações criam condições que permitam aos trabalhadores alcançarem seus objetivos e se desenvolverem, o trabalho, então, pode ser considerado uma fonte de satisfação. Para o autor, havia duas maneiras de ver as pessoas, por isso, agrupou-as em duas teorias: na X, prevalecia uma visão negativa das pessoas, na qual os funcionários precisam de constantes supervisões, são considerados preguiçosos e não possuem iniciativa. Já na teoria Y, há uma visão positiva do sujeito, baseada na confiança e com características inversas às preconizadas na teoria anterior (Bueno, 2002; Sant'anna & Kilimink, 2012).

Com a finalidade de tornar o trabalho menos árduo, proporcionar mais autonomia na execução das atividades e promover um ambiente mais colaborativo entre a direção e o operacional, os estudos sobre qualidade de vida no trabalho receberam cada vez mais atenção entre os pesquisadores. Em meados da década de 60, cresceram os debates pelos direitos civis e temas sobre responsabilidade social, visto que os trabalhadores estavam mais conscientes dos seus direitos. Desse modo, os cientistas organizacionais e empresários se viram pressionados a pesquisar novas formas de regimentos trabalhistas (Sant'anna & Kilimink, 2012), com o objetivo de promover o bem-estar e o respeito à dignidade dos trabalhadores.

Santos e Lima (2011) apontam que a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, na *University of California* (UCLA, Los Angeles), pelo professor Louis Davis, após ampliar o seu estudo sobre delineamento de cargos. O professor acreditava que, para melhor desempenho das atividades profissionais, as empresas deveriam minimizar conflitos no ambiente laboral e proporcionar ao trabalhador boas condições que lhe assegurassem conforto, segurança e favorecimento de oportunidades.

Contudo, as mudanças transcorridas no cenário econômico, já no final da década de 70, apresentavam instabilidades e crises, como aumento do preço do petróleo, altas taxas de juros, redução de investimentos que impactaram as taxas de emprego e renda (Ferreira et al., 2009), causando desinteresse das empresas em relação à satisfação do funcionário no trabalho, fato esse que levou a um déficit na produção teórica sobre QVT. Os interesses do trabalhador passaram a ficar em segundo plano, porque a prioridade era manter a sobrevivência das organizações (Sant'anna & Kilimink, 2012; Rodrigues, 2011).

Somente nos anos 80, com o intenso processo da globalização, altos ritmos de produção, exigência por mercadorias de qualidade e a competitividade entre empresas, surgiu novamente a preocupação com o bem-estar físico e mental do trabalhador, sobretudo, no que se relaciona com a melhoria das condições de trabalho. Nesse sentido, Tolfo e Piccinini (2001) sublinham que a retomada dessas discussões tem relação com a perda de competitividade, estratégias de *downsizing* das indústrias norte-americanas e ascensão dos seus concorrentes, especialmente o Japão, que passou a se destacar no cenário econômico internacional, devido à adoção de técnicas gerenciais que valorizavam ações centradas no empregado, visando sua saúde e conciliando a produtividade. Os japoneses concentraram a atenção mundial e tornaram-se referência para os demais países.

A literatura sobre QVT evoluiu no decorrer dos anos e, conforme as necessidades de cada época, foi assumindo novas abordagens, porém, com um direcionamento em comum: a valorização e o bem-estar do trabalhador. Para Conte (2003), o gerenciamento da qualidade de vida no trabalho deve ser definido de acordo com a realidade de cada empresa. Ao traçar uma gestão dinâmica, tanto os fatores físicos e tecnológicos quanto os sociológicos e psicológicos implicarão na cultura e clima organizacionais, afetando diretamente as ações de QVT, que, por sua vez, refletir-se-ão na produtividade e satisfação dos funcionários. A meta principal é aliar os interesses dos indivíduos, como detentores da força de trabalho aos interesses da organização.

Ao longo dos últimos 50 anos, as pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho têm apresentado resultados de como o ambiente laboral influencia nos comportamentos dos funcionários, quais as melhores estratégias para reduzir os níveis de conflito e estresse, assegurando a humanização nas relações e, principalmente, a qualidade na produção. Seguindo essa ótica, o estudo desenvolvido por Kwahar e Iyortsuun (2018), em um hotel 5 estrelas, na Nigéria, demonstrou as dimensões da QVT valorizadas pelos trabalhadores e destacou a importância das políticas de recursos humanos voltadas a eles, como mecanismos para garantir a sobrevivência das organizações.

Os autores concluíram que as seguintes dimensões, por ordem de importância: “remuneração e benefícios”, “segurança no trabalho e satisfação profissional”, “treinamento e oportunidades para autonomia pessoal”, “equilíbrio casa-trabalho” e “ambiente seguro e saudável” foram consideradas como as mais importantes para os trabalhadores. Esse resultado vai ao encontro do que teóricos, como Walton (1973), utilizaram ao definir as categorias necessárias para se pensar a QVT.

Medeiros e Ferreira (2011) oferecem subsídios teóricos, por meio de uma revisão sistemática, compreendida entre 1995-2009, a qual demonstra que as teorias com foco em pessoas, aplicadas à QVT, provêm da escola humanista, que, por sua vez, apoia-se na Psicologia Organizacional e investigam indicadores relacionados à autonomia, comprometimento organizacional, estresse, entre outros. Poucos estudos relacionados à QVT se destinam a investigá-la de modo a compreender o significado do trabalho sob um caráter preventivo. Foram encontradas duas abordagens quanto à Qualidade de Vida no Trabalho, sendo a assistencialista e a preventiva.

No que tange à abordagem assistencialista, observou-se que há certa predominância nas publicações que se mantêm focadas na produtividade e enriquecimento dos cargos. Destacam-se os seguintes autores pesquisadores dessa abordagem: Bom Sucesso, 2002; Campanário e Limongi-França, 2006; Fernandes, 1996; Limongi-França, 1996; Mônaco e Guimarães (2000); Nunes e Moraes, 2002; Oliveira e Limongi-França, 2005; Sampaio, 2004; Signorini, 2000; Silva e Marchi, 1997 (Antloga, 2009; Medeiros & Ferreira, 2011).

Quanto à segunda abordagem, denominada preventiva, Ferreira (2006) a inaugura no Brasil com uma proposta contra hegemônica. O foco central dessa abordagem está no gerenciamento da QVT, considerando aspectos da cultura organizacional, no âmbito do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). As práticas gerenciais se desvelam nas relações socioprofissionais do trabalho, protagonizando o funcionário, no intuito de promover seu bem-estar individual e coletivo, com base no papel ontológico do trabalho. Esse conceito é adotado por Carneiro e Ferreira (2007), Ferreira et al. (2009), Leite et al. (2009) e Ferreira et al. (2009) (Antloga, 2009; Medeiros & Ferreira, 2011).

À luz das publicações analisadas e dos critérios considerados na elaboração de seu instrumento, a presente pesquisa pauta-se em elucidar a qualidade de vida no trabalho, em consonância aos pressupostos apontados por Limongi-França (1996), que defende a visão assistencialista da temática. Tratar a QVT orientada por essa abordagem se justifica, ao observar a exigência por qualidade na prestação de serviços e o interesse das empresas em executar políticas e práticas de gestão de pessoas mais eficazes, as quais estabelecem a QVT como ponto de partida para suprir as expectativas e satisfação dos funcionários, entendendo que eles são essenciais para a sobrevivência da organização, conforme denotam os estudos de Swamy e Nanjundeswaraswamy (2015) e Kandasamy e Ancheri (2009).

2.3.1 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir das mudanças de paradigmas que ocorreram nas escolas de Administração, no século XX, temas como liderança participativa, comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho ganharam notoriedade nas pesquisas acadêmicas e em ações empresariais. Os sistemas de produção das empresas eram voltados às técnicas de gerenciamento que visavam o aumento da produtividade e a qualidade total dos produtos.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 302) “A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma evolução da Qualidade Total” e ambas convergem na necessidade de esforços gerenciais voltados para a promoção do bem-estar dos funcionários, dentro e fora da empresa. Isso posto, será apresentada uma breve contextualização sobre Qualidade Total (QT) e Qualidade de Vida (QV), antes de pensarmos acerca do tema central, que é a QVT.

Segundo Lakatos (2007), a qualidade total surgiu, efetivamente, no Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial. O pós-guerra deixou a economia japonesa em ruínas e, para retomarem suas atividades, priorizando produtos de qualidade, foi necessário investigar como os outros países conduziam seus processos de produção. O professor e engenheiro Kaoro Ishikawa convidou, então, W. Edward Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum, especialistas americanos, tidos como excelentes em processos de qualidade, para ensinarem as técnicas que estavam sendo utilizadas nos Estados Unidos. O consumismo exagerado e a falta de concorrência levaram as indústrias americanas de bens de consumo à produção em larga escala para suprir a demanda existente. Entretanto, apesar do amplo conhecimento, não estavam preocupados em garantir a qualidade do que era produzido.

A partir dessa lacuna deixada pelos americanos, os japoneses encontraram nas técnicas aprendidas, a possibilidade de retornar ao mercado, estabelecendo, assim, a ascensão das indústrias japonesas, que fizeram da qualidade uma estratégia competitiva, tornando-se uma das maiores potências mundiais (Lakatos, 2007; Tofoli, 2007).

O termo qualidade apresentou, ao longo do tempo, diferentes significados, variando conforme a área de estudo na qual se propunha pesquisá-lo. Observa-se, também, acompanhando a variação conceitual, o uso do termo em realidades distintas. Dessa maneira, não se pode delimitá-lo, ou restringi-lo, sem antes demarcar sob quais referenciais será abordado.

Pensar a qualidade é definir como objetivo primeiro a satisfação das necessidades de todos os indivíduos e a sobrevivência da empresa. A Qualidade Total pode ser entendida

como “[...] o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas” (Campos, 1992, p. 15). Mônaco e Guimarães (2000) advogam que a QT está intimamente ligada com a QVT, entretanto, é preciso que as ações dialoguem na mesma perspectiva, ou seja, ao implantar programas de qualidade total, devem-se atribuir também estratégias que visem à construção de locais saudáveis, que tragam melhorias à vida profissional.

Nesse sentido, pode-se assumir que a qualidade total está integrada em todos os processos de produção de bens e gestão de serviços das empresas. O gerenciamento da QT exige políticas de valorização das competências e habilidades dos funcionários e melhorias contínuas nas condições de trabalho, garantindo, assim, a satisfação de ambos os clientes: internos e externos.

Considerando o exposto, observa-se que os processos de globalização trouxeram novos ritmos à vida profissional, e o trabalho passou a ocupar mais espaço na vida das pessoas, de modo que elas estão a maior parte do tempo em seus ambientes laborais. A alteração dos estilos de vida, do tempo livre e das relações de trabalho afetam diretamente a saúde dos indivíduos (Dessen & Paz, 2010).

Longas jornadas de trabalho, horários irregulares dos turnos de serviços e dificuldades no cumprimento dos intervalos para descanso são alguns dos fatores que comprometem a condição de vida do trabalhador, afetando a saúde, o bem-estar e o equilíbrio nas relações familiares (Schneider & Harknett, 2019). Logo, as práticas organizacionais devem ser conduzidas para além da obtenção de qualidade total, elas incluem, também, qualidade de vida às pessoas (Limongi-França & Arellano, 2002).

O termo qualidade de vida engloba diversos significados e reflete as condições de vida do ser humano em seu ambiente e na sociedade. De natureza subjetiva, está diretamente ligada ao bem-estar do indivíduo, que, por sua vez, possui diferentes culturas e diferentes realidades socioeconômicas.

Há uma certa complexidade em assumir conceitos para a QV. No entanto, o Ministério da Saúde (2015), em consonância com a OMS, define que qualidade de vida é “[...] a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (The Whoqol group, 1995, p. 1405).

Para Limongi-França (2004) a QV é tão ampla quanto a dimensão do ser humano, pois possui um caráter holístico, que integra as dimensões físicas, biológicas e psicológicas do indivíduo. Essa visão holística enxerga o homem em um todo, e suas necessidades individuais, emocionais e experiências de vida são inerentes ao pensar a QV.

Desde a década de 60, estudos sobre qualidade de vida têm ganhado relevância no campo das pesquisas (Arellano & Limongi-França, 2013; Li, 2020), e suas dimensões têm sido analisadas, possibilitando a criação de indicadores capazes de mensurar fatores que afetam o *modus vivendi* da sociedade.

Um dos instrumentos desenvolvidos pertence ao grupo de Qualidade de Vida, The Whoqol Group (1995), criado pela OMS. Foram elaboradas 100 questões que avaliam domínios correspondentes aos aspectos físico, psicológico, espiritualidade/crenças pessoais, entre outros. O segundo instrumento, WHOQOL-Bref, conta com uma versão brasileira, criada pelo grupo de estudos sobre Qualidade de Vida, do Departamento de Psiquiatria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e do Hospital das Clínicas, no Paraná. É uma versão reduzida, com apenas 26 questões e avalia os domínios físico, psicológico, relações sociais e meio ambiente (Minayo et al., 2000).

A QV está inserida em um contexto individual, e compreende não apenas a saúde física, mas o estado psicológico do ser humano, a qualidade da moradia, o lazer, a educação, as necessidades espirituais, sociais, emprego, satisfação pessoal, políticas públicas, entre outros aspectos. O termo envolve uma abordagem multidimensional e complexa, diferenciando-se de pessoa para pessoa, dos seus estilos, valores e das experiências de vida (Guitérrez & Arias, 2015; Minayo et al., 2000).

Após essa contextualização, partimos para o movimento histórico em torno da QVT. Surgem então os primeiros programas de segurança no trabalho, nas décadas de 1930 e 1940, com o intuito de aumentar a produtividade dos trabalhadores e reduzir os acidentes de trabalho (Antloga, 2009). Pode-se considerar que essas são as primeiras discussões acerca de questões relacionadas à saúde dos operários.

Ao passo que as mudanças organizacionais aconteciam em direção ao alcance dos resultados propostos pelos gestores, as relações de trabalho passaram a ter melhorias ergonômicas, nova consciência da promoção da saúde, das políticas de inclusão social, apoio às diversidades e estímulo a treinamento para novas tecnologias (Pimentel, 2003). O cuidado com a salubridade, a segurança, a autonomia e a gestão participativa começaram a ganhar espaço.

Desde os séculos XIX e XX, as preocupações com as condições de trabalho e suas influências na vida do trabalhador têm sido objeto de atenção e pesquisas. Os estudos sobre QVT são discutidos desde as civilizações antigas (Sant'anna & Kilimink, 2012), direcionados, normalmente, à satisfação do bem-estar do trabalhador e para a execução de suas tarefas, como aconteceu com a “Lei das Alavancas”, de Arquimedes, em 287 a.C. que visava reduzir o esforço físico dos empregados (Rodrigues, 2011).

As investigações, análises e instrumentos criados para avaliar a QVT foram evoluindo, ao longo do tempo, adotando significados multidisciplinares, pois envolvem disciplinas da área da saúde, sendo influenciadas pela Psicologia, Sociologia e Administração (Limongi-França, 2004). Todavia, não há consenso sobre sua conceituação, pois seu significado varia de acordo com a percepção e modelos de gestão de cada empresa, envolvendo ideologias, valores e interesses econômicos e políticos (Barros, 2012; Fernandes & Gutierrez, 1988; Fernandes, 1996; Detoni, 2001; Limongi-França 2004; Sirgy et al., 2001; Tolfo & Piccinini, 2001) .

Com base na literatura, alguns autores figuram como clássicos e são amplamente difundidos, dadas as contribuições de seus modelos referentes à temática. A seguir, será apresentado cada um dos autores: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Westley (1979), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985).

Na década de 70, Richard Walton (1973) foi considerado precursor da abordagem científica sobre QVT. Seu modelo é composto por oito categorias que abrangem inúmeros critérios utilizados para avaliar a qualidade de vida no trabalho e, devido a sua amplitude, tornou-se o autor mais citado em diversas pesquisas nacionais e internacionais (Antloga, 2009; Fernandes & Gutierrez 1988; Ferreira & Medeiros, 2011).

Para Walton (1973) o conceito de qualidade de vida no trabalho é mais amplo do que uma série de atos legislativos do início do século XX. Entre os atos mencionados pelo autor, estão questões sobre a lei do trabalho infantil, regularização das normas laborais, as quais estabeleceram oito horas de trabalho por dia e quarenta horas na semana e as leis de indenização dos trabalhadores, pautadas na proteção quanto a lesões, eliminando muitas condições perigosas de trabalho. As categorias contempladas em seu modelo são: compensação adequada e justa, segurança e saúde nas condições de trabalho, oportunidade imediata para uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização do trabalho, constitucionalismo na organização do trabalho, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho na vida.

A partir de um enfoque voltado ao enriquecimento dos cargos, Hackman e Oldham (1975) relacionam a QVT à motivação interna e à satisfação com as funções desempenhadas pelo indivíduo em seu trabalho. Quanto mais habilidade, identidade e autonomia para desempenhar suas funções, maior a satisfação do empregado e sua percepção positiva do trabalho (Dal Forno & Finger, 2015; Ferreira et al., 2009).

O modelo elaborado por Hackman e Oldham (1975), conhecido como *Job Diagnostic Survey* (JDS) (Levantamento do Diagnóstico do Trabalho) aponta que a QVT pode ser

analisada a partir das dimensões básicas da tarefa, a qual se subdivide em variedade de habilidade, identidade e significação da tarefa, autonomia e *feedback*. Juntas, essas dimensões atuam no surgimento de três estados psicológicos: experiência significativa do trabalho, responsabilidade sentida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados produzidos pelo trabalho. As dimensões da tarefa, associadas aos estados psicológicos, resultam em motivação, satisfação, alto desempenho dos indivíduos, baixo absenteísmo e rotatividade. Mediante a identificação desses pressupostos, podem constituir-se como importante instrumento na análise e medição da qualidade de vida no trabalho.

Ainda nos anos 70, na visão de Westley (1979), a natureza dos trabalhos e o sistema de fábrica, eram responsáveis pelos problemas que influenciavam na qualidade de vida no trabalho. Segundo o autor, os problemas podem ser classificados em: políticos, que trazem a insegurança como consequência; econômicos, que resultam em injustiças e desigualdades; psicológicos, que levam à alienação e sociológicos, que se refletem na anomia. Cada um desses problemas deve ser investigado individualmente para que as empresas possam analisá-los com acuidade e, assim, criar estratégias de QVT direcionadas à humanização do trabalho, voltadas à satisfação dos funcionários e à construção de ambientes mais colaborativos.

Na década de 80, Werther e Davis (1983) enfatizaram que a QVT sofre influências de diversos fatores associados à supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos de cargo. Entretanto, são as particularidades da tarefa, seus desafios e recompensas os elementos capazes de oferecer maiores níveis de satisfação ao trabalhador, levando-o à percepção positiva quanto ao seu trabalho. Semelhante à proposta de cargos projetados, defendida por Hackman e Oldham (1975), Werther e Davis também enfatizavam sua relação com a QVT. Para eles, os projetos de cargos compreendem três níveis, a saber: organizacionais, ambientais e comportamentais, que se articulam por meio do enriquecimento das tarefas, tornando-se a chave para as empresas viabilizarem melhorias nos programas de qualidade de vida, pois possibilitam que o funcionário satisfeito se torne mais produtivo e comprometido no trabalho.

Nadler e Lawler (1983), por sua vez, investigaram a variável qualidade de vida no trabalho, relacionando-a aos seguintes fatores: 1) identificado o problema, todos os funcionários devem se envolver, de modo que, juntos, encontrem a solução; 2) foco no problema central da empresa; 3) estruturação (delineamento de estratégias) para a identificação e resolução de problemas; 4) compensações projetadas tanto para os sucessos, quanto para os resultados; 5) motivação e reconhecimento no desempenho das

tarefas; 6) envolvimento da organização como um todo (Rodrigues, 2011). A QVT envolve reestruturação do ambiente organizacional, desde que o seu gerenciamento combine a satisfação das necessidades empresariais e a dos trabalhadores.

Garcia (2010) destaca que a concepção de QVT proposta por Nadler e Lawler (1983) direciona não apenas o modo como os trabalhadores podem desempenhar melhor a tarefa, mas como o trabalho pode contribuir para tornar as pessoas melhores, incluindo-os nos processos de tomadas de decisões organizacionais, quando pertinentes aos seus interesses.

Outro modelo importante foi proposto por Huse e Cummings (1985), o qual está centrado na eficácia e eficiência da organização; no bem-estar e sentimento de satisfação do trabalhador e sua participação nos assuntos e decisões internas da empresa. A QVT associada à produtividade, na esfera organizacional, ocorre quando o trabalhador possui um cargo que lhe possibilita ter autonomia, crescimento e enriquecimento de sua atividade. Ao desfrutar de melhores condições de trabalho, horários mais flexíveis e de sistemas de recompensas coerentes com a produção individual, conseqüentemente, o funcionário se sentirá mais motivado e comprometido (Rodrigues, 2011).

A repercussão internacional da QVT despertou a atenção de pesquisadores, no Brasil, alcançando visibilidade, especialmente, na comunidade científica. Segundo Medeiros e Ferreira (2011), na década de 90, houve um impulso no que se refere ao interesse por estudos de qualidade de vida no trabalho nas organizações, e inúmeros autores se destacaram na literatura nacional, seja por desenvolverem novos modelos, ou por adequarem os existentes à realidade brasileira. Dentre os principais autores citados nas publicações que compõem o *corpus* teórico da presente pesquisa, destacam-se: Fernandes (1996) e Limongi-França (1996) devido às investigações sobre a temática e crescentes publicações realizadas pelas autoras.

Para Fernandes (1996), QVT diz respeito ao modo de gestão tanto de aspectos físicos quanto tecnológicos que, associados ao fator sociopsicológico, interferem na cultura e no clima organizacional. Essa dinâmica repercute no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. O modelo desenvolvido pela autora é conhecido como Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a QVT, composto por nove dimensões: Condições de trabalho, Compensação, Moral, Imagem da empresa, Saúde, Organização do trabalho, Participação, Comunicação e Relação Chefe-Subordinado. O foco do instrumento é tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, no intuito de alcançar vantagens para os trabalhadores e para as organizações, seguindo o que propõem os conceitos clássicos da literatura em QVT com a de *Total Quality Control* (TQC), inspirado

em Westley (1979). Os estudos desenvolvidos por Fernandes tiveram início, na década de 80, e a autora tornou-se a pioneira em pesquisas acadêmicas sobre a temática de QVT (Medeiros & Ferreira, 2011; Souza, 2007).

Limongi-França (1996, p. 143, define qualidade de vida no trabalho como “[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. O modelo proposto pela autora para a avaliação de QVT é baseado em indicadores Biológicos, Psicológicos e Sociais (BPS) oriundos da visão biopsicossocial, encontrados na medicina psicossomática. Seu objetivo é investigar a QVT sob dois eixos: o esforço gerencial em desenvolver ações voltadas à saúde e bem-estar e a percepção dos funcionários em relação a essas ações.

Outros autores surgiram na produção científica sobre QVT, em âmbito nacional, como demonstra o resultado do estudo desenvolvido por Medeiros e Ferreira (2011):

- ✓ Moraes e Kilimnik (1994) traduziram e adaptaram o *Job Diagnostic Survey* – JDS, proposto originalmente por Hackman e Oldham (1975) e propuseram uma escala reduzida do instrumento. Com base no mesmo modelo e aporte teórico, tem-se Sant’anna e Moraes (1999) e Honório e Marques (2001) que o utilizam para desenvolverem suas pesquisas;
- ✓ Souza e Medeiros (2007) surgem nas produções sobre QVT apoiados pelo modelo criado por Fernandes (1996);
- ✓ Ferreira (2006) trata a QVT sob um ponto de vista preventivo. Embora pouco estudado por outros autores, Carneiro e Ferreira (2007), Leite et al. (2009) e Ferreira et al. (2009) também se dedicaram a esse conceito.

De modo a compreender o estado da arte referente à QVT, Milhome e Rowe (2016) analisaram a produção científica nos periódicos nacionais e internacionais, com um recorte temporal, entre 2006 e 2015. De acordo com os interesses da presente pesquisa, serão elucidadas apenas as produções nacionais. As bases de dados selecionadas para a busca dos artigos foram ‘Spell’ e ‘Periódicos Capes’, utilizando a palavra-chave “Qualidade de Vida no Trabalho”. A avaliação dos artigos seguiu o sistema *Web Qualis Capes* e foram selecionados somente os periódicos classificados como A1, A2, B1 e B2, na área de administração.

Os resultados da pesquisa feita pelos autores supracitados, revelaram que, dentre os 14 periódicos analisados, em termos percentuais, o tema qualidade de vida no trabalho teve, no ano de 2006, 22% das publicações, em 2008, 11%, em 2009, 22%, em 2010, 11%, em 2011, 6%, em 2013, 22% e, em 2014, 6%. Nos anos de 2007, 2012 e 2015 não houve publicações nos periódicos selecionados pelos autores, de acordo com os critérios

estabelecidos. As áreas com maior concentração de artigos acerca de QVT compreendem as que abordam a gestão, tratando sobre a relação entre indivíduo e organização, em 73% dos casos, seguidos pelos artigos que versam sobre saúde, os quais demonstram os cuidados com a saúde e bem-estar das pessoas, representando um total 13% dos casos.

Segundo os dados apresentados, 44% dos artigos nacionais objetivam demonstrar a análise da QVT, direcionada a profissionais específicos, ou relacionando-a com outros construtos. Outros interesses associados à qualidade de vida no trabalho correspondem ao desenvolvimento, construção ou adaptação de um instrumento de pesquisa para sua avaliação, totalizando 11% das produções; 6% fazem uma análise crítica do construto QVT, 6% analisaram o estado da arte, 6% analisam o conceito de QVT, 6% abordam a gestão da QVT, 6% pesquisam a implantação de programa de QVT, 6% analisam práticas de QVT, 6% analisam a influência do lazer para a QVT dos trabalhadores (Milhome & Rowe, 2016).

O mesmo estudo bibliométrico revela ainda que a QVT é investigada em correlação aos seguintes construtos: bem-estar, satisfação, síndrome de *Burnout*, condições de trabalho e motivação. A amostragem observada nos artigos contempla as seguintes áreas de atuação profissional: enfermeiros, docentes da educação básica, docentes universitários, nível de instrução, trabalhadores da Samu e níveis hierárquicos.

Cabe ressaltar que a síndrome de *burnout* é comumente vista nos trabalhadores hoteleiros, em decorrência do excesso de trabalho, má remuneração, variação de horários, desvalorização profissional, além dos desafios impostos rotineiramente (Nelson & Burke, 2000). O termo *burnout* é de origem inglesa, onde “burn”, significa “queimar” e “out”, significa “fora”. A junção das palavras dá o sentido de “perder a energia”, indicando um desgaste físico e psicológico (Santos, 2010).

Isso posto, tem-se investigado diversos construtos na tentativa de avaliar quais inferem melhores resultados associados à QVT, conferindo mais assertividade às políticas de gestão de pessoas das organizações. São eles: intenções de *turnover* (rotatividade de funcionários) (Brien et al., 2015; Decha, 2017; Kang et al., 2018; Tsai et al., 2016); satisfação dos funcionários, felicidade e bem-estar subjetivo (Sirgy et al., 2001); comprometimento organizacional (González et al., 2016); satisfação no ambiente de trabalho (Lee et al., 2015), entre outros.

Destarte, as pesquisas referentes ao tema qualidade de vida no trabalho refletem uma preocupação central entre o binômio indivíduo *versus* organização. Tanto os modelos internacionais clássicos quanto as produções brasileiras, até o ano de 2015, conforme exposto no estudo acima, estão voltados a investigações sobre como tornar o ambiente de

trabalho favorável ao desempenho das funções, aliando a produtividade e a valorização do trabalhador, por meio de diversos construtos.

Tradicionalmente os programas de QVT são executados de cima para baixo para promover produtividade e satisfação. O ambiente externo ao trabalho não pode ser desconsiderado pelas empresas, portanto, é essencial que seja pensado, ao elaborar as diretrizes desses programas. Tanto a QVT, quanto a QV devem ser justapostas, intencionando resgatar os valores, as crenças e as características pessoais do trabalhador (considerando o ambiente externo) e as habilidades, competências, aptidões (ambiente interno). Essa combinação baseada em uma visão holística, compreendendo diferentes aspectos do ser humano, propiciará melhor desempenho do funcionário. A satisfação com o trabalho lhe confere identidade e influi na percepção positiva de QV, reduzindo estresse e conflitos entre o trabalho e a família (Sirgy et al., 2001).

Apresentados os modelos e a evolução nos estudos sobre qualidade de vida no trabalho, é correto afirmar a sua importância estratégica nos ambientes organizacionais, pois, como ferramenta gerencial favorece positivamente tanto a empresa quanto os trabalhadores. Ao assumir um foco biopsicossocial, ou seja, atender as necessidades do indivíduo como um todo, o modelo BPSO, que será apresentado a seguir, permite que as dimensões do ambiente interno e externo estejam em equilíbrio, alcançando simultaneamente as satisfações do ser humano.

2.3.2 Visão Biopsicossocial e o Modelo BPSO-96

O aumento nas demandas para produtividade e a capacidade competitiva das empresas têm gerado ambientes cada vez mais estressantes e produtores de mal-estar entre os trabalhadores. Daí surge a preocupação em desenvolver políticas que promovam a gestão humanizada de pessoas, ou seja, flexibilizar as estruturas organizacionais, articulando a participação dos funcionários nos processos decisórios que concernem aos seus interesses e favorecendo sua saúde e satisfação, dentro e fora do trabalho.

A empresa humanizada está atenta às necessidades e valorização dos empregados em seu ambiente de trabalho, sem deixar de lado o compromisso ético no fomento de ações externas, relacionadas ao meio ambiente e ao social. (Vergara & Branco, 2001).

Os ambientes contemporâneos de trabalho traduzidos na eficácia das organizações, submetem as relações de trabalho à incorporação de demandas mercadológicas, as quais exigem padrões rigorosos de prestação de serviços. Para minimizar essa problemática, constantemente verificada nos ambientes organizacionais, Pimentel (2003) afirma que um

dos caminhos viáveis consiste em elaborar um plano de ações para programas de qualidade de vida no trabalho que contemplem melhorias ergonômicas, na nova consciência da promoção da saúde, políticas de inclusão social, validação da diversidade, capacitação e treinamento.

Diante do exposto, diversos modelos foram criados para mensurar a QVT, a partir de diferentes indicadores. Dentre eles, entende-se que o instrumento BPSO-96 seria o mais adequado para a presente pesquisa que objetiva compreendê-la, a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia da COVID-19, nas operações dos funcionários de recepção e governança da hotelaria. Busca-se averiguar se as alterações na rotina operacional interferiram nas dimensões propostas pelo modelo da autora Limongi-França (1996).

O modelo BPSO-96 é resultado da tese de doutorado na qual a autora supracitada testou e validou variáveis dependentes e independentes, tendo como base a abordagem biopsicossocial, sob a ótica da medicina psicossomática. Para além das dimensões biológicas, psicológicas e sociais, a autora acrescentou a dimensão organizacional para obter melhor compreensão do ambiente organizacional correspondente à tecnologia, aos programas de treinamento e desenvolvimento, entre outros.

A seleção dessas variáveis teve como pano de fundo os critérios de Walton (1973), os indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Índice de desenvolvimento Social (IDS) e os estudos de Robert e Wood, com enfoque nas pressões externas e internas que influenciam o conceito sobre remuneração e benefícios. O ponto de partida das variáveis dependentes é a satisfação dos empregados, e das variáveis independentes, os esforços da empresa (Limongi-França, 1996).

A medicina psicossomática tem como seu precursor, Lipowski (1986), o qual considera que toda pessoa é um complexo biopsicossocial por possuir potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que condizem paralelamente com as condições de vida. Esses três níveis podem se manifestar de maneira interdependente, embora haja diferentes possibilidades de combinações e intensidades individuais. O autor encara a saúde não apenas como ausência da doença, mas como um completo estado de bem-estar biológico, psicológico e social (Limongi-França, 1996).

As dimensões da visão biopsicossocial seguem a seguinte construção:

- ✓ **Biológica:** refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas, ao nascer, e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

✓ Psicológica: diz respeito aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

✓ Social: revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam essa dimensão (Limongi-França, 1996, p. 146).

O modelo de Walton (1973) é visto entre os estudiosos (Fernandes, 1996; Limongi-França, 1996; Rodrigues, 2011) como o mais completo e abrangente em seus critérios e, por isso, foi escolhido como norteador na formação do BPSO-96. Segundo Trindade (2017), o modelo de Walton é amplamente conhecido no meio acadêmico, por ter sido precursor, ao desenvolver estudos sobre a importância da satisfação e da motivação dos funcionários associadas à produtividade. Gerar uma organização de trabalho mais humanizada, voltada ao desenvolvimento pessoal do trabalhador, deve ser meta central da QVT.

O modelo desenvolvido por Walton (1973) contempla oito categorias, ou critérios que são a estrutura básica para se analisar a QVT. São elas:

1. Compensação adequada e justa

A principal forma de obter sustento é por meio do trabalho e este deve ter remuneração adequada, para que seja possível ao indivíduo satisfazer suas necessidades. Contudo, o autor considera que os valores a serem pagos devem ser capazes de atender aos padrões pessoais do trabalhador. Porém, essa medida é subjetiva, pois não se conhecem as necessidades individuais e o meio em que o funcionário está inserido. Quanto à segunda forma de compensação, referente ao pagamento, tem-se que avaliar o quanto a empresa exige do indivíduo e, em contrapartida, o que ele oferece. Além disso, há que ponderar oferta e demanda, bem como a produtividade do colaborador, ou seja, se há o aumento de ganhos pela empresa, é justo que os lucros sejam divididos entre os envolvidos no processo.

2. Segurança e saúde nas condições de trabalho

Os trabalhadores não devem ser expostos a condições insalubres de emprego e sua satisfação deve ser mantida no local de trabalho. Para tal, as legislações e os sindicatos devem favorecer ações que evitem ou minimizem riscos à vida do empregado, horas e trabalhos razoáveis, pagamento de horas extras, entre outras.

3. Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento das capacidades

A divisão do trabalho e o controle rígido são frutos da revolução industrial. Para que haja qualidade do trabalho, algumas características devem ser observadas, tais como: a) autonomia – a atividade a ser executada deve permitir liberdade e independência; b) habilidades múltiplas – possibilidade de explorar múltiplas aptidões; c) informação e perspectiva – informação e treinamento antes da execução da tarefa. Além disso, é necessário acompanhar o processo e realizar *feedbacks* relacionados ao desenvolvimento do trabalhador, para que ele tenha conhecimento da relevância do seu trabalho; d) tarefas completas - não racionalizar a tarefa em partes. O indivíduo deve ser responsável por uma função no todo; e) planejamento – organizar e planejar o trabalho de acordo com a identidade de cada funcionário.

4. Oportunidade de crescimento e segurança

O autor explica que, muitas vezes, as oportunidades de crescimento na carreira estão atreladas a pré-requisitos educacionais. Portanto, para que o funcionário não se torne obsoleto e/ou desmotivado, a empresa deve estar atenta aos seguintes aspectos: a) desenvolvimento – possibilidade de expansão das capacidades e conhecimentos; b) aplicação futura – manter expectativas em relação à aplicação de conhecimentos às novas atividades; c) oportunidade de avanço – é importante que o trabalhador tenha a oportunidade de crescimento na carreira e reconhecimento de seus pares, sejam pessoais ou profissionais; d) segurança – confiança na estabilidade do emprego e renda.

5. Integração social na organização do trabalho

O contexto no qual o trabalhador está inserido é de extrema relevância para o desenvolvimento de suas habilidades. O clima organizacional é a compreensão da satisfação dos indivíduos quanto aos seguintes fatores: a) ausência de preconceito - aceitação do trabalhador no que concerne às suas características físicas, sem discriminação de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou habilidades e potenciais; b) igualitarismo – ausência da divisão de classes hierárquicas presença de respeito mútuo; c) mobilidade – possibilidade uniforme para ascensão de cargos dentro da empresa; d) grupos primários de apoio – suporte socioemocional por meio de grupos de apoio e afirmação das singularidades de cada indivíduo; e) senso comunitário – responsabilidade social para além dos grupos de trabalho; f) abertura interpessoal – como se constituem os relacionamentos, exposição de ideias e sentimentos entre os membros dos grupos no trabalho.

6. Constitucionalismo na organização do trabalho

Refere-se aos direitos que os trabalhadores possuem nos processos de tomada de decisões nas empresas, de modo a evitar determinadas ações arbitrárias. Há alguns aspectos constitucionais que são cruciais e interferem na percepção da QVT. São eles: a) privacidade – sigilo em relação ao comportamento do empregado fora do trabalho e quanto ao âmbito familiar; b) liberdade de expressão – direito de se expressar abertamente, sem correr o risco de ser repreendido de alguma forma; c) equidade – igualdade de tratamento em todas as situações, incluindo remunerações, recompensas e segurança no trabalho; d) processo justo – acesso à lei, em caso de problemas no ambiente de trabalho, com oportunidades iguais e privacidade.

7. Trabalho e espaço total de vida

As experiências que o indivíduo tem no trabalho podem afetar diretamente no contexto familiar. Horas extras frequentes, mudanças geográficas repentinas, viagens profissionais são alguns dos acontecimentos que interferem na relação com a família. A chave para evitar tal situação está no equilíbrio entre trabalho e lazer.

8. Relevância social do trabalho na vida

Os funcionários estão atentos à congruência das ações da empresa em relação a sua contribuição social. A imagem da organização influi no orgulho e autoestima em fazer parte da equipe. Tal reconhecimento pode se manifestar positiva ou negativamente, a partir da responsabilidade social assumida pela empresa.

A partir do modelo proposto, é possível compreender, pela ótica do autor, que a organização deve considerar que cada pessoa possui padrões subjetivos, ao reconhecer as condições de trabalho. As necessidades e desejos pessoais são voláteis e, de certa forma, acompanham os padrões impostos pela sociedade. Lee et al. (2015) apontam que o ser humano tem a tendência de querer ser aceito e valorizado pelos outros. Nesse sentido, Walton sugere que as empresas estejam atentas, porque, à medida que as expectativas dos funcionários crescem, as atitudes no desenvolvimento da QVT mudam. Essas adaptações são inevitáveis e, por isso, os gestores precisam se concentrar no redesenho de cargos, de modo a minimizar ou evitar a alienação dos trabalhadores, e, também, na imagem da empresa, que produz autoestima e valor ao empregado.

Quanto ao IDH, segundo informações dispostas no site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) Brasil, o conceito de desenvolvimento humano é oriundo de um processo que visa ampliar as oportunidades e capacidades para que as pessoas sejam o que desejarem ser. Este índice foi criado para contrastar com o indicador renda utilizado Produto Interno Bruto (PIB).

Limongi-França apresenta, em sua tese, que os indicadores do IDH estão associados ao ciclo social de conferências da Organização das Nações Unidas (ONU) e relacionam-se com a satisfação dos indivíduos de um país ou região. A composição do IDH está centrada na alimentação, saúde, seguro de vida, conhecimento, condições de trabalho, segurança contra o crime, lazer, participação econômica, política e cultural. Entretanto, desde 2010, de acordo com o site do PNUD, o Relatório de Desenvolvimento Humano criou novas dimensões básicas para o desenvolvimento humano: renda, educação e saúde.

No diz respeito ao IDS, o Fórum Nacional (2008), representado pelo Instituto Nacional de Altos Estudos (INAE), demonstra que o IDS é uma ferramenta destinada ao acompanhamento da evolução social das regiões e estados brasileiros. No intuito de elaborar políticas públicas para o enfrentamento das baixas condições sociais, o Fórum Nacional, juntamente com o Ipea se reuniram para a criação de indicadores socioeconômicos capazes de mensurar a questão social brasileira. Segundo Limongi-França a composição do IDS é esperança de vida, grau de alfabetização e distribuição de renda.

Isso posto, o modelo BPSO-96 está estruturado conforme apresentado no quadro 2 abaixo.

Quadro 2: *Dimensões e Variáveis do Modelo BPSO-96*

Dimensão	Esforço da empresa	Satisfação dos empregados
Biológica: características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.	Semana de prevenção de acidentes	Qualidade da Semana Interna de Prevenção de Acidente (SIPAT)
	Prevenção de Riscos – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)	Controle de riscos ergonômicos e ambientais
	Ambulatório/convênio médico	Atendimento no ambulatório/convênio médico
	Ginástica/refeições	Oportunidade de realizar ginástica
	Controle médico e Saúde Ocupacional (PCSMO)	Qualidade das refeições
	Atuação da Comissão Interna de Acidentes (CIPA)	Estado de saúde dos colegas e superiores
		Atuação da CIPA

Psicológica: diz respeito aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.	Critérios de recrutamento e seleção	Confiança no recrutamento e seleção
	Ferramentas de avaliação e desempenho	Formas de avaliação de desempenho
	Gestão do clima organizacional	Clima e camaradagem
	Plano de carreira	Oportunidade de carreira
	Administração de salários	Satisfação com o salário
	Respeito à vida pessoal	Ausência de interferência na vida pessoal
Social: revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam essa dimensão.	Convênios comerciais	Qualidade dos convênios comerciais
	Atividades de lazer	Oportunidade de distração
	Atendimento aos filhos	Atendimento aos filhos (creche, escola)
	Fornecimento de cesta básica	Qualidade da cesta básica
	Previdência privada	Qualidade dos seguros de previdência privada
	Financiamento de cursos externos	Financiamento de cursos externos
Organizacional: ambiente organizacional com especificidades de inovação e tecnologia, imagem corporativa, sistemas de controle, movimentação e registros, programas de treinamento e desenvolvimento.	Endomarketing	Imagem da empresa
	Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	Oportunidade de T&D
	Implantação de processos e tecnologias	Melhorias nos processos e tecnologias
	Gestão participativa	Participação em comitês
	Redução de burocracia	Qualidade dos processos administrativos
	Atendimento às rotinas de pessoal	Atendimento a registro, férias, pagamento etc.

Nota. Adaptado de Limongi-França (1996, p. 240).

Como resultado de sua pesquisa, a autora concluiu que existem prováveis relações entre esforço da empresa e satisfação do empregado, especialmente quando as ações e os programas de QVT estão associados aos critérios biológicos e sociais. Os critérios biológicos referem-se ao esforço empresarial, em atender as expectativas de atendimento à saúde do funcionário. Nesse sentido, a relação foi positiva entre a ação organizacional e a satisfação do empregado. Quanto aos critérios sociais, que englobam programas com atividades de lazer, atendimento aos filhos, creches e financiamento de cursos externos,

não houve aceitação entre o esforço demonstrado pela empresa e a satisfação dos funcionários. Embora a empresa considere que há esforço em executar ações correspondentes a esse critério, os empregados não se mostraram satisfeitos. Tal resultado confirma a necessidade de ser feito um mapeamento das necessidades dos funcionários, para, posteriormente, desenvolver programas que, de fato, irão sanar suas expectativas.

A abordagem psicossocial adotada favoreceu a análise dos elementos referentes ao comportamento organizacional e revelou informações importantes acerca da imagem da empresa, que se mostrou associada aos serviços de saúde oferecidos, sendo considerados como estratégias inovadoras da gestão.

Diante do contexto apresentado, pode-se inferir que o modelo desenvolvido pela autora contempla uma abordagem holística do ser humano e visa oferecer um equilíbrio dinâmico entre as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais em relação às ações implantadas pela empresa e, também, à satisfação percebida pelo empregado. A QVT deve ser uma competência desenvolvida junto às políticas de gestão de pessoas, em direção à mudança organizacional, permitindo que os funcionários se tornem menos adoecidos e mais engajados na execução de suas funções.

O instrumento BPSO-96 é uma ferramenta considerada oportuna para a avaliação da QVT, especialmente por proporcionar que as lideranças implementem ações integradas estrategicamente à promoção de harmonia entre trabalho e vida pessoal/família. Dada a vulnerabilidade ocasionada pelo contexto pandêmico enfrentado atualmente, compreender aspectos para além do ambiente interno dos trabalhadores será profícuo, sobretudo, devido ao impacto alcançado pela crise sanitária, em diversos contextos da vida dos indivíduos.

2.3.3 Adoecimento no Trabalho

O trabalho tem assumido um espaço cada vez maior na vida dos seres humanos. As empresas buscam adaptar-se às inovações tecnológicas e assumem níveis acirrados de competitividade no mercado, gerando a intensificação do labor. Essas situações, aliadas à má gestão de pessoas, provocam nos empregados, uma série de desgastes físicos e mentais, resultando em agravos à saúde e conflitos nas relações, em âmbito pessoal e familiar.

Os acidentes de trabalho e os adoecimentos decorrentes das formas de realização das atividades laborais não são fenômenos novos, mas processos tão antigos quanto a exposição do trabalho às diversas formas de exploração. Engels (2010) já retratava sob o

capitalismo, em 1845, as enfermidades sofridas por operários, oriundas das condições de trabalho, no século XIX (Antunes, 2015).

A problemática das relações e organização dos trabalhos deram origem ao que Dejours (1987) chama de sofrimento humano, objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho, que visa entender os aspectos psíquicos e subjetivos que se manifestam a partir das relações e da organização do trabalho (Dejours, 1992).

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica que surgiu na década de 1980, na França, por Christophe Dejours, médico francês, com formação em Psicanálise e Psicossomática. É professor do Conservatoire National des Arts et Métiers, em Paris, onde dirige o Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação. Há mais de 30 anos, Dejours pesquisa o sofrimento psíquico que há no trabalho e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores para sua superação e a transformação do trabalho em fonte de prazer (Dejours, 2004).

O olhar crítico trazido pela teoria da Psicodinâmica do Trabalho visa compreender de que modo o contexto laboral torna-se o responsável por causar a maioria dos sofrimentos e prazeres aos trabalhadores (Dejours, 1992). Para tal, utiliza a abordagem metodológica intitulada clínica do trabalho. A clínica do trabalho intenciona desenvolver as áreas da saúde mental e trabalho, partindo de observações empíricas, deslocando-se e retornando constantemente ao campo. O foco dessa abordagem está no entendimento dos processos psíquicos envolvidos e na tentativa de formular avanços teóricos e metodológicos reproduzíveis em outros contextos (Lancman & Uchida, 2003).

A adaptabilidade da teoria proposta por Dejours aos sistemas de trabalho contemporâneos se faz necessária, na medida em que o afã vivenciado por um número expressivo de trabalhadores, em diversas funções, tem crescido paulatinamente. A evidenciação do sujeito, tendo como ponto de partida a escuta ativa de suas vivências laborais de prazer e sofrimento, preconizada pela Psicodinâmica do Trabalho, auxilia na identificação do enfrentamento a esse sofrimento, permitindo que o trabalhador conquiste mais dignidade, reconhecimento e saúde (Bueno & Macêdo, 2012).

A classe trabalhadora enfrenta jornadas cada vez mais longas de trabalho, insegurança, vulnerabilidade e pressão psicológica para o aumento da produtividade (Antunes, 2015). Compreender os efeitos negativos para o bem-estar dos trabalhadores permite que essas discrepâncias sejam reduzidas, e as políticas de gestão mais assertivas em prol das necessidades dos trabalhadores.

As contribuições em estudos que adotam a Psicodinâmica do Trabalho podem ser vistas na ressignificação do trabalho gerada a partir da identificação das problemáticas

causadoras do sofrimento. O estudo de Campos e David (2010), além de contar com instrumentos quantitativos, teve como pano de fundo para as discussões dos dados encontrados a teoria de Dejours, a qual revelou que a organização do trabalho na saúde, foco da pesquisa, está centrada na cobrança, ritmo e pressão, o que evidencia a permanência de uma marca taylorista nos moldes de administração e gestão do trabalho, gerando, por exemplo, esgotamento e fadiga nos profissionais, em resposta às condições de trabalho. Tendo localizado a fonte geradora de problemas, os pesquisadores são capazes de oferecer possíveis soluções, sugerindo, portanto, a necessidade da organização coletiva dos trabalhadores na busca de apoio sindical e profissional, para que, juntos, rompam com os modelos autoritários de gestão, e sejam incluídos nos processos de debates e tomadas de decisões, tidos como salutar ao reconhecimento, valorização e autonomia dos funcionários.

Se o trabalhador é capaz de pensar o trabalho, de sistematizar o pensamento e interpretá-lo, então, ele pode intervir na sua organização, em busca de um novo sentido, colaborando com a evolução de todos. Entende-se por organização do trabalho uma relação social, um compromisso entre objetivos e prescrições (procedimentos, maneira de organizar o trabalho, método) e os obstáculos para a sua realização (Lancman & Ushida, 2003).

Uma parcela da população tem tido sua rotina alterada em decorrência de acidentes no trabalho, ou afastamentos por doenças. De acordo com as publicações no site do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho, desenvolvido pela iniciativa SmartLab⁴ de Trabalho Decente (2021a), em colaboração com pesquisadores de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP) pertencentes ao projeto “Acidente de trabalho: da análise sociotécnica à construção social de mudanças” e com parceria do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em 2020, 446.900 mil trabalhadores, com carteira assinada, acidentaram-se no trabalho; quanto aos afastamentos acidentários por agravo (B91 – auxílio doença por acidente de trabalho), 1.280.101 mil casos foram documentados e 67.815 mil por doenças ocupacionais. Dentre as doenças (B91) mais frequentes, no período entre 2012 e 2020, registram-se:

- ✓ dorsalgia;
- ✓ lesão do ombro e joelhos;
- ✓ discos intervertebrais;

⁴ A iniciativa conjunta do Ministério Público do Trabalho (MPT) e da OIT Brasil deu origem à Plataforma SmartLab, que se destina ao fortalecimento de projetos, programas e políticas públicas em favor do trabalho decente. Além disso, beneficia também a comunidade científica com acesso a informações para pesquisa.

- ✓ transtorno afetivo bipolar;
- ✓ sinovite e tenossinovite;
- ✓ hérnias;
- ✓ entesopatias;
- ✓ articulações;
- ✓ depressões e episódios depressivos;
- ✓ episódios depressivos e depressões;
- ✓ stress e adaptação;
- ✓ neoplasia;
- ✓ dorsopatias variadas;
- ✓ varizes;
- ✓ mononeuropatias;
- ✓ raízes e plexos nervosos;
- ✓ deslocamentos;
- ✓ transtornos ansiosos e fóbicos;
- ✓ outros transtornos mentais;
- ✓ dermatites.

Os registros identificados elucidam a importância e a urgência da criação de medidas que atuem na mitigação de situações de trabalho que geram sofrimento e agravos à saúde. Benaglia (2014) sublinha que a compreensão efetiva das relações de trabalho e suas fragilidades organizacionais são processos importantes para a reestruturação do ambiente de labor, visando diminuir o sofrimento psíquico e a precarização do trabalho, preservando a QVT.

O mercado de trabalho está constantemente enfrentando processos de mudanças estimuladas por crises econômicas e trabalhistas, que afetam diretamente a classe trabalhadora no desenvolvimento de doenças profissionais e acidentes de trabalho (Antunes, 2015). Diante do atual cenário vivenciado mundialmente pela COVID-19, que trouxe inúmeras consequências negativas nos setores econômicos, políticos e sociais, a OMS criou nova Classificação Internacional de Doença (CID) para identificação dos casos da doença, para facilitar a comunicação entre os profissionais e a divulgação de informações. De acordo com informações da plataforma DRG Brasil, a CID contém cerca de 55 mil códigos para lesões, doenças e causas de óbitos, sendo a CID 10 U07.1 destinada aos casos com o vírus COVID-19 identificado, e U07.2 para vírus não identificado (DRG, 2019).

A plataforma SmartLab (2021b), por meio das informações fornecidas pelo INSS, divulgou, em sua base de dados, os afastamentos e benefícios concedidos, de acordo com os códigos U07 (COVID-19), bem como B34 (doenças por vírus de localização não especificada), com ênfase nas subcategorias B342 (infecção por coronavírus de localização não especificada) e B349 (infecção viral não especificada). Foram registrados, no Brasil, 51 mil afastamentos por CID B34 ou U07, em 2020, e 50.971 benefícios concedidos. Vale destacar que os registros foram feitos com o uso de CIDs existentes, alguns dos quais, a exemplo do B34 (em especial os códigos B34.2 e B34.9), até então, nunca, ou apenas raramente haviam sido utilizados para comunicações de acidentes de trabalho e afastamentos previdenciários.

Dentre as ocupações da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) vitimadas pelo afastamento de doenças CID B34 ou U07, em 2020, tem-se: técnicos de enfermagem (2 mil casos); auxiliar de escritório em geral (768 casos); vendedor de comércio varejista (696 casos); recepcionistas em geral (36 casos); gerente administrativo (68 casos); camareiro de hotel (37 casos); recepcionista de hotel (22 casos); garçom (47 casos); entre outras ocupações descritas na plataforma. Cabe a ressalva de que todas essas informações foram buscadas em junho de 2021, momento em que o levantamento foi feito pela pesquisadora.

A flexibilização das leis trabalhistas, a terceirização, o ritmo intenso de produção, as práticas pautadas na multifuncionalidade dos funcionários e as fragilidades sindicais resultam na precarização do trabalho e na vulnerabilidade do trabalhador (Antunes, 2015). De uma forma particular, em contextos de crises, essa precarização costuma se acentuar e agravar a saúde dos que já estão sob condição laboral irregular. A instabilidade da conjuntura pandêmica delineou uma etapa histórica do mundo do trabalho, a partir de 2020, expondo questões ainda mais frágeis e de risco ao trabalho, diante do caos social e econômico imposto pela pandemia (Souza, 2020).

O setor de prestação de serviços foi o mais afetado, por ser o maior setor responsável pela mão de obra empregada no país e, segundo o estudo da Divisão Econômica da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), divulgado pela Agência Brasil (2020), a participação desse setor no PIB, em 2020, alcançou 74%, o que demonstra alta representatividade na geração de emprego e renda, como afirmou o economista Antonio Everton Chaves.

No setor de serviços, o turismo e seus segmentos foram algumas das atividades mais impactadas pela pandemia COVID-19, visto que o deslocamento de pessoas é uma característica fundamental da atividade e, devido à necessidade de distanciamento social

e às inúmeras medidas adotadas para a contenção do vírus; inicialmente, esse deslocamento foi proibido, e, posteriormente, limitado. Dentre os segmentos das atividades turísticas, serão destacados os hotéis, os quais, na maioria dos casos, tiveram seus serviços completamente encerrados por um determinado período, já que seu público-alvo são turistas ou visitantes.

A busca constante por produtividade e melhoria na qualidade de serviços prestados, exige mão de obra especializada para atender aos níveis de exigências dos consumidores, que estão cada vez maiores. Além de garantir excelente infraestrutura nas instalações, acomodações e tarifas acessíveis, a administração hoteleira precisa estar atenta à seleção e qualificação do capital humano, bem como criar ambientes favoráveis ao desempenho das funções, promoção do bem-estar e satisfação, uma vez que a insatisfação ou a desmotivação dos funcionários refletir-se-ão no atendimento aos clientes.

A hotelaria é reconhecida pelo dinamismo intrínseco às atividades desenvolvidas e pelas condições de trabalho aos quais os funcionários são submetidos. Os trabalhadores desse setor enfrentam longas jornadas, dissonância entre turnos, políticas, práticas e condições de trabalho inflexíveis que afetam diretamente seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho (Kang et al., 2018; Lee et al., 2015; Tan et al., 2020).

Nesse contexto, a rotina dos profissionais do setor hoteleiro é desafiadora. O trabalho intenso, o contato direto com diversos clientes, a pressão psicológica sofrida pelas próprias atribuições dos cargos gera altos níveis de estresse, afetando diretamente a satisfação com o trabalho (Alrawadieh et al., 2019).

O estresse ou “[...] *stress* é um estado psicológico que se desenvolve quando um indivíduo é confrontado com situações que esgotam ou superam os recursos internos e externos que ele percebe” (Bowditch & Buono, 1992, p. 248). Os autores explicam que os fatores ambientais estressantes intrínsecos ao trabalho, tais como: conflito de papéis, sobrecarga, políticas rígidas, preocupações com recompensas e lideranças podem gerar problemas fisiológicos relacionados a doenças cardíacas, hipertensão, enxaqueca, insônia, dentre outras.

Nos ambientes hoteleiros, esses agentes estressores podem ser observados, em decorrência das condições de trabalho enfrentadas pelos funcionários. Conflitos entre trabalho e família, insegurança no trabalho, pressão de tempo, exaustão emocional e intenção de rotatividade (Leitão et al., 2019; Vong & Tang, 2017) são algumas das raízes motivadoras de estresse. Portanto, é primordial que as organizações se concentrem em estratégias para aliviar tanto o estresse quanto o esgotamento dos funcionários (Park et al., 2020; Deery & Jago, 2015). Nessa perspectiva, Kuoppala et al. (2008) destacaram que

conhecer qual o melhor estilo de liderança, pode ser uma estratégia adotada pelas organizações, a fim de promover a harmonia no trabalho, que, por sua vez, influencia diretamente na redução dos índices de absenteísmo e afastamentos por doenças.

Ao investigar a relação entre o conflito da vida familiar e o trabalho, desempenho e estresse profissional dos funcionários de hotéis, na província de Zonguldak, localizada no norte da Turquia, Karakas e Sahín (2016) verificaram que o estresse pode criar efeitos negativos nas organizações, tais como a diminuição do desempenho organizacional, sentimento de insatisfação com o trabalho, diminuição do nível de qualidade na prestação de serviços, da cooperação entre departamentos, clima organizacional nocivo, aumento contínuo das queixas e exigências tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos, acidentes de trabalho, aumento dos avisos, multas e indenizações pagas aos empregados, aumento do absenteísmo, tensão nas relações laborais, fraqueza da comunicação organizacional, pausas mais longas para o descanso, perdas de tempo inesperadas e enfraquecimento da imagem organizacional.

Como resultado da investigação, os autores verificaram que o nível de estresse aumenta, quando o nível de conflito trabalho-família aumenta. Entretanto, não há uma relação significativa entre conflito trabalho-família e desempenho no trabalho. Dentre as variáveis analisadas, observou-se que o horário de trabalho irregular é causador de estresse e conflito entre trabalho-família. O tempo de trabalho na organização também foi apontado como gerador de estresse e conflito do trabalho-família. Foram observadas variações no nível de estresse entre os funcionários que estão há um ano ou menos e aqueles que trabalham por seis anos, ou mais, na organização. Em conclusão ao estudo, foi pontuado que os indivíduos devem manter seu equilíbrio de vida e não devem estar envolvidos em conflitos com a vida empresarial e familiar. Embora o ambiente seja competitivo, uma das melhores maneiras de resolver os conflitos é estabelecer boas relações e comunicação com todos, seja na vida familiar, seja na vida profissional.

Devido à sazonalidade, trabalho em tempo parcial, salários reduzidos e todo afã que caracteriza a natureza precária da indústria hoteleira (Deery & Jago, 2015; Tan et al., 2020), os funcionários sentem-se insatisfeitos (Park & Min, 2020), ficando suscetíveis ao *burnout*, absenteísmo e rotatividade (Park et al., 2020; Tan et al., 2020).

No que tange às intenções de *turnover*, Kandasamy e Ancheri (2009) destacam que as políticas de gestão que compreendem as expectativas dos empregados tendem a desenvolver ações mais eficazes para a qualidade de vida no trabalho, repercutindo positivamente na decisão de permanência dos funcionários. O atendimento de suas expectativas e a satisfação no trabalho têm influência direta na percepção positiva de QVT.

Portanto, delinear ações mensuráveis para atender a essas necessidades, não apenas irá minimizar as intenções do trabalhador em deixar a organização, como também trará maior engajamento e fortalecimento entre ambos.

Nessa perspectiva, Park e Min (2020), apresentaram uma revisão da literatura, a fim de investigar quais são os antecedentes nas intenções de turnover na hotelaria apresentados em outros estudos. Foram encontradas 391 correlações em 144 diferentes trabalhos. Dentre essas correlações levantadas, destacaram-se o comprometimento organizacional, insatisfação e estresse no trabalho, exaustão emocional, despersonalização e conflito entre trabalho-família como causadores da rotatividade. Os resultados da pesquisa revelaram que os gestores devem estabelecer ações que ofereçam mais suporte aos funcionários, criar políticas de cargos com descrições detalhadas das funções, a fim de evitar qualquer falha de comunicação ou atribuições errôneas. Ademais, a cultura organizacional precisa estar alinhada à cultura *locus standi*, considerando que cada ser humano é único e traz consigo suas próprias experiências, as quais não podem ser ignoradas.

Dado o exposto, pode-se inferir que a rotina do trabalhador hoteleiro é intensa e exige equilíbrio físico e emocional, em virtude das intempéries encontradas em suas funções. Os funcionários da linha de frente, que mantêm contato direto com os hóspedes, precisam ser resilientes, manter o sorriso no rosto e demonstrar sentimentos amigáveis (Willemse, 2006). Ariza-Montes et al. (2018) corroboram que a atitude de manifestar emoção positiva pode fazer a diferença entre boas e más críticas na internet, haja vista a velocidade que as tecnologias assumem. Além disso, o comprometimento dos funcionários e sua eficiência na prestação de serviço resultarão no sucesso, ou fracasso da organização.

A saúde e o bem-estar dos funcionários do setor de hospitalidade (incluindo hotéis, *resorts*, restaurantes, bares, parques temáticos e eventos) é fundamental para o bom desempenho desse setor econômico. Zhang et al. (2020) conduziram uma ampla revisão das condições de trabalho e dos riscos/problemas de saúde para vários trabalhadores de hospitalidade e apresentaram os elementos-chave dos programas bem-sucedidos de promoção de saúde e bem-estar disponíveis no local de trabalho dos funcionários, nos Estados Unidos.

Os dados da pesquisa elucidaram que 80% dos funcionários de hotéis indicaram sofrer problemas de saúde física ou mental devido ao trabalho executado. O trabalho por turnos contribui para a sinergia metabólica de saúde (Esquirol et al., 2009), mudanças negativas nos padrões de sono (Van Dongen, 2006) e conflito entre trabalho e família (Cleveland et al., 2007). A maioria dos funcionários do setor de hospitalidade descreveu

problemas devidos às características de suas funções, a saber: aumento do esforço físico, longos períodos de pé, ou, alternativamente, longos períodos sentados.

Os autores desvelaram pressupostos de outras pesquisas nos EUA, as quais identificaram que, no departamento de governança, as camareiras são as mais vulneráveis a lesões, pois mudam de posição corporal a cada três segundos, durante a limpeza de um quarto, o que leva a 8000 posturas em um turno de 8 horas (Hsieh et al., 2016). Outros problemas de saúde comuns nos trabalhadores hoteleiros, de acordo com Punnett et al. (2009), são os distúrbios musculoesqueléticos, tais como dores lombares e tendinites, que afetam negativamente o movimento do corpo humano e incluem três tipos de distúrbios musculares, tendinosos e nervosos.

Em comparação aos resultados desse estudo, Camargo (2021), em sua dissertação, investigou a QVT das camareiras, em hotéis de luxo, no estado de São Paulo, Brasil. Os dados encontrados são semelhantes aos já dispostos nas pesquisas ora discutidas, nas quais são observadas longas jornadas de trabalho, sendo necessário fazer horas extras para conseguirem finalizar o serviço; falta de investimento em treinamento para o desenvolvimento pessoal, bem como ausência de promoção de carreira; cansaço extremo e dores de cabeça, nas pernas e nos pés, dor na coluna e dor nos ombros. Também foram relatados, como fatores que levam ao mal-estar entre as camareiras, o fato de atenderem às exigências dos hóspedes e, muitas vezes, sofrerem maus-tratos, ou indiferença por parte deles.

A realidade vivenciada pelos profissionais hoteleiros é caracterizada por diversas dificuldades, independentemente do tipo de hotel em que atuam. De acordo com os estudos apresentados, nota-se que eles sofrem com as mesmas situações penosas. Considerando essa percepção, os programas de qualidade de vida no trabalho surgem como alternativas para diminuir os índices estressores no ambiente laboral, bem como proporcionar saúde e bem-estar aos funcionários (Leitão et al., 2019; Vilas Boas & Morin, 2017; Kim et al., 2018).

Outras possíveis melhorias tidas em programas de QVT são elencadas na pesquisa de Zhan et al. (2020). Os autores apontam, como sugestões, uma série de medidas para auxiliar as organizações de hospitalidade na busca do bem-estar, a saber: fazer uso da ergonomia para o local de trabalho; realizar ginástica laboral (Silva et al., 2021) e Yoga, para auxiliar na redução de lesões; definir as funções, considerando cuidadosamente alternativas de ficar em pé ou sentados por períodos prolongados; palestras informativas sobre saúde mental; ampliar a equipe de trabalho, de modo que os funcionários possam ter um tempo maior entre as escalas e possam ser substituídos, sem sobrecarregar a equipe, caso fiquem doentes, ou ausentes do serviço; e oferecer uma maior variedade de alimentos

no refeitório dos funcionários, contribuindo, assim, com uma alimentação mais adequada durante os turnos. Além disso, medidas que auxiliem na adoção de hábitos saudáveis tanto dentro como fora do local de trabalho também contribuem para que os trabalhadores adquiram mais saúde.

Ao incorporar a QVT como estratégia de humanização no ambiente laboral, os empreendimentos hoteleiros se concentrarão na tarefa, no ambiente físico, nas relações sociais, no sistema de remuneração e recompensa, nos sistemas de gestão e no relacionamento dos funcionários, dentro e fora da organização. Ademais, a QVT pode assumir o conceito da gestão comportamental, focada na percepção e atitude do indivíduo no âmbito do trabalho (Kwaha & Iyortsuun, 2018).

Observa-se, assim, que a QVT dialoga com políticas gerenciais inovadoras, na medida em que geram resultados positivos. Kang et al. (2018), ressaltam que o clima organizacional positivo contribui com a qualidade de vida no trabalho, melhorando o desempenho da capacidade produtiva do empregado. Além disso, há redução de custos com absenteísmos, presenteísmos, *turnover* e acidentes de trabalho. Ao perceber que a empresa se esforça para suprir as necessidades de seus funcionários e que os líderes estão dispostos e atentos a oferecer-lhes suporte, a equipe se torna mais engajada e comprometida, em relação às atividades na organização.

2.4 Crise Sanitária: Pandemia COVID-19 e Desafios do Turismo

O turismo é um fenômeno econômico e social que movimenta milhões de pessoas e compreende uma inter-relação entre produtos e serviços, gerando benefícios para a localidade receptora, concomitantemente, com quem desfruta da atividade (Moesch, 2002). É dinâmico, diversificado e envolve deslocamento, permitindo geração de riquezas e importância social e cultural.

Em função de sua natureza, o turismo sofre com alterações do ambiente que interferem nos sistemas de produção e na mobilidade das pessoas. Tais intempéries variam, desde situações climáticas, instabilidade econômica no câmbio de moedas, sazonalidade típica da atividade, bem como epidemias e pandemias. Segundo Beni (2011), esses acontecimentos afetam o funcionamento do *trade* turístico, e, conseqüentemente, a demanda que usufrui desses serviços.

Em se tratando de crises, o mundo foi assolado por uma pandemia que tem causado impactos negativos em todas as esferas da vida humana, sejam elas sociais, culturais, políticas ou econômicas. Em dezembro de 2019, na província de Wuhan, China, foi

registrado o primeiro caso de infecção pelo vírus SARS-CoV-2, denominado *coronavirus disease 2019*, responsável por causar a doença COVID-19 (Gruber, 2020).

Os estudos realizados pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), revelaram que essa doença pertencente a uma ampla família de vírus - coronavírus (CoV) - pode causar uma variedade de sintomas, do resfriado comum a doenças mais graves. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto do novo coronavírus (2019-nCoV) constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) e devido à disseminação da doença, que se espalhou entre regiões, de pessoa para pessoa, em março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada como uma pandemia (OPAS, 2021a).

Conforme informações publicadas pela OPAS (2021b), a COVID-19 é uma doença infecciosa e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Entretanto, é possível que alguns pacientes apresentem condições leves de dores de cabeça, de garganta, conjuntivite, congestão nasal, diarreia, perda de paladar, ou olfato, erupção cutânea na pele, ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés.

A doença caracterizada por alto contágio instaurou um cenário de crises, em decorrência do fechamento, ou paralização temporária de diversos segmentos produtivos, gerando desemprego, aumento dos índices de pobreza e uma série de adversidades. O isolamento social foi determinado pela OMS, como a principal medida para conter os casos de infecção pelo coronavírus. O governo brasileiro decretou a lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, a qual determinava algumas medidas sanitárias para o enfrentamento da pandemia no país. São elas: isolamento, separação das pessoas doentes daquelas saudáveis, para minimizar o risco de transmissão; quarentena, recomendada para aqueles que estiveram em contato com pessoas infectadas, mas que não manifestaram a doença. Deveriam permanecer um determinado período sendo monitorados pelo médico responsável (Aquino et al., 2020); restrição excepcional e temporária de entrada e saída do País (GOV.BR, 2020a), entre outras.

Além dessas intervenções, os governos estaduais promulgaram o fechamento das instituições de ensino públicas e particulares e distanciamento social, para evitar a interação entre os indivíduos e o contágio pelo vírus. Diversas cidades enfrentaram o *lockdown*, caracterizado pela restrição de pessoas circulando em locais públicos, exceto para questões de necessidades básicas (Oliveira et al., 2020). Vale destacar que os governos declararam o fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais, como bares, restaurantes, academias, salões de beleza e outras atividades terciárias, e o toque de recolher em algumas cidades, delimitando o horário de circulação nas ruas.

O Ministério da Saúde (2020) criou um Protocolo de Manejo Clínico para o Novo Coronavírus, que traz informações sobre a doença e medidas de prevenção, bem como atendimento e tratamento. Foi recomendado que toda a população fizesse a lavagem frequente das mãos, com água e sabão, utilizassem máscaras em público, especialmente em ambientes fechados, evitassem contatos físicos com pessoas doentes, sempre que tossissem, ou espirrassem, cobrissem a boca e o nariz, com cotovelo flexionado ou utilizando-se de um lenço descartável, higienizassem as mãos, superfícies, objetos e alimentos, com álcool 70%, para evitar a contaminação pelo vírus.

No intuito de minimizar os prejuízos econômicos causados pela pandemia, o governo Federal anunciou um conjunto de medidas, que foram compiladas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em um manual de “Medidas Oficiais para o Enfrentamento do COVID-19” e divulgadas no mês de abril, de 2020. A seguir serão elencadas algumas das resoluções impostas⁵ (SEBRAE, 2020):

1. Resolução Nº 849, de 18 de março, de 2020 - Linhas de créditos aos microempresários com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT): são empréstimos e financiamentos concedidos para incentivar a geração de emprego e renda.
2. Resolução Nº 4.798, de 06 de abril, de 2020 – Linhas de crédito para capital de giro isolado e investimentos, inclusive capital de giro associado. Os recursos são dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte (FNO), do Nordeste (FNE) e do Centro-Oeste (FCO), aos municípios que declararam estado de calamidade pública, reconhecida por ato do Poder Executivo Federal.
3. Resolução Nº 4.800, de 06 de abril, de 2020 – Financiamento para folhas de empresários, sociedades empresariais e sociedades cooperativas (exceto as de crédito), por meio de opções de crédito estabelecidas pelas instituições financeiras, no âmbito do Programa Emergencial de Suporte a Empregos, instituído pela Medida Provisória nº 944, de 3 de abril de 2020.
4. Lei Nº 13.982, de 2 de abril de 2020 - Auxílio emergencial de proteção social a pessoas em situação de vulnerabilidade para determinados trabalhadores em situações específicas. O valor a ser pago é de R\$ 600,00 por um período inicial de 3 meses, desde que atendessem aos pré-requisitos estabelecidos pelo governo Federal.

⁵ Todas as resoluções apresentadas foram publicadas no Diário Oficial da União e possuem pré-requisitos e outras providências para a concessão e aprovação aos beneficiários. Em virtude da continuidade pandêmica, tem-se que observar os prazos e renovações das resoluções.

5. Medida Provisória Nº 927, de 22 de março de 2020 – Dispõe sobre medidas trabalhistas, no intuito de flexibilizar as relações para o empregador e o empregado. Foi autorizado: teletrabalho (*homeoffice*, ou trabalho remoto); possibilidade de antecipação de férias individuais; possibilidade de férias coletivas e feriados; suspensão de exigências administrativas em saúde e segurança do trabalho; diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) ref. março, abril e maio; fiscalização orientadora dos auditores fiscais do trabalho.
6. Medida Provisória Nº 936, de 01 de abril de 2020 - Programa emergencial de manutenção do emprego e renda. Foram sancionadas medidas trabalhistas complementares e suas atribuições: preservar o emprego e a renda; garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais; reduzir o impacto social ocasionado pela pandemia; a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; a suspensão temporária do contrato de trabalho; entre outras.
7. Medida Provisória Nº 950, de 8 de abril de 2020 – destinada ao setor elétrico: os consumidores declarados baixa renda poderiam ter desconto de 100%, em caso de consumo de energia elétrica inferior ou igual a 220 (duzentos e vinte) kWh/mês.

As restrições provenientes da pandemia repercutiram efeitos macroeconômicos no mundo. De acordo com as publicações divulgadas pela Folha de São Paulo, o Departamento do Comércio revelou que o PIB dos Estados Unidos caiu 32,9% no segundo trimestre de 2020, em comparação ao ano anterior. Esses dados são os piores, desde 1947. O órgão de recenseamento registrou, em julho de 2020, um déficit de 51,1% na renda por empregos, das famílias estadunidenses (Mutikani, 2020). No Japão, houve um recuo de 7,1% do PIB, observado no quarto trimestre de 2019, e na Zona do Euro, no mesmo período, a Alemanha, a França e a Itália apresentaram estagnação, ou contração do PIB - Banco Central do Brasil (BACEN) (BACEN, 2020). A diminuição da demanda por consumo provocou redução das atividades econômicas, impactando diretamente na “[...] queda dos preços das *commodities* e aumento da volatilidade nos preços de ativos financeiros” (BACEN, 2020, p. 7).

O Brasil também mostrou índices negativos devido ao contexto pandêmico. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Agência IBGE notícias (2021), divulgou que o PIB sofreu queda de 4,1% em comparação a 2019, caracterizando-se como a menor taxa desde 1996. Em relação ao desemprego, os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) COVID-19, do IBGE, revelaram que, no final de setembro de 2020, o país contava com 14 milhões de desempregados. Entre 20 e 26 de

setembro do mesmo ano, a pesquisa demonstrou que 2,7 milhões de pessoas foram afastadas devido ao isolamento social, 7,9 milhões pessoas estavam exercendo trabalho remoto e 13,5 milhões de trabalhadores tiveram sua carga horária reduzida em novembro/2020 (AGENDA IBGE, 2020).

Dentre os setores de prestação de serviços, o primeiro a sentir os reflexos da crise gerada pela pandemia foi o de transporte aéreo de passageiros, influenciado pelo fechamento das fronteiras de diversos países, na tentativa de evitar o deslocamento de pessoas e impedir o contágio viral (Gama, 2020). Segundo dados informados pela *International Air Transport Association* (IATA), em 2020, as companhias aéreas tiveram uma queda de US\$ 328 bilhões em suas receitas e cortaram US\$ 430 bilhões em despesas. O diretor-geral e CEO da IATA, Alexandre de Juniac, revelou que este foi o pior ano para as empresas aéreas, que sofreram e acumularam perdas sem precedentes.

A crise das companhias aéreas impactou diretamente o turismo internacional e nacional, que depende do deslocamento das pessoas e do conjunto de cadeias produtivas, parceiras em seu fomento. De acordo com relatório da WTTC (2021a), em 2019, o setor de viagens e turismo, no Brasil, possuía uma participação efetiva em 7,7% do total na economia e estava em um crescimento superior a 3,5% na economia, em escala global. Também foi responsável por gerar 7,643.800 empregos, representando 8,2% do total de empregos criados. Já em 2020, houve uma queda, a qual foi registrada 6,189.700 empregos, ou seja, 1,454.100 empregos foram perdidos, e o percentual na economia global caiu para 5,5%. Os gastos do turismo doméstico diminuíram 45% da receita, e a contribuição do setor de viagens e turismo para o PIB, foi registrada em 5,5%. Estima-se que, entre 2020 e 2021, haverá uma perda econômica equivalente a R\$ 116,7 bilhões, o que corresponde a 21,5% na produção total.

O turismo, como um fenômeno, tem a capacidade de atuar no desenvolvimento em ampla escala para a destinação e comunidade, seja em nível local ou nacional (Pieri & Panosso, 2015). Os efeitos multiplicadores da atividade proporcionam a criação de empregos diretos e indiretos, receitas para o governo, movimentação da economia local e investimentos públicos e privados para a destinação turística. A cadeia produtiva, na qual o turismo está inserido, engloba os seguintes setores: hospedagem, alimentação, modais de transportes, agências de viagens e operadoras, entretenimento e comércio e as organizações turísticas (governos locais, associações empresariais etc) (Gee & Fayos-Solá, 2003).

Esses setores correspondentes à atividade possuem importante participação no PIB do país. A Fundação Getúlio Vargas (FVG) projetos (2020), em parceria com o IBGE,

apresentou no relatório “Impacto Econômico do COVID-19 e Propostas para o Turismo Brasileiro”, que a soma do PIB consoante a cadeia produtiva, em 2019, alcançou R\$ 270,8 bilhões, enquanto a receita, advinda do turismo doméstico, totalizou 94% para a economia do país, em 2019 (WTTC, 2021b). A partir desses dados, considera-se que o turismo é forte indutor da economia, além de sua abrangência nos aspectos socioculturais, possibilitando diversidade e valorização da cultura, aumento na renda e melhoria da qualidade de vida da população autóctone (Gee & Fayos-Solá, 2003).

Nesse contexto, dada sua dimensão, o turismo torna-se vulnerável diante de crises que impactam diretamente nas diversas atividades ligadas ao setor e *stakeholders* - partes interessadas (WUT *et al.*, 2021). Segundo Gössling *et al.* (2020), embora se apresente suscetível a inúmeras crises, a pandemia atual se caracteriza como uma adversidade sem precedentes para o turismo. Entre 2000 e 2015, foram enunciados eventos como os ataques terroristas de 11 de setembro (2001), o surto de Síndrome Respiratória Aguda Severa (SRA), em (2003), a crise econômica em 2008/2009 e a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) de 2015 que também impactaram nas viagens e turismo, mas o setor se mostrou resistente a essas turbulências.

Em função disso, faz-se necessário que estudos em gestão de crises sejam desenvolvidos para ampliar a capacidade de resiliência das instituições públicas e privadas e estimular a visão de oportunidades, em meio a cenários difíceis. Paraskevas *et al.* (2013) sublinham que há poucas pesquisas desenvolvidas, no campo do gerenciamento de crises, por se tratar de uma área relativamente nova, que surgiu entre os anos 80 e 90. Em seu artigo sobre o conhecimento de crises em turismo, os autores ponderam que as organizações devem enxergá-la sob duas perspectivas: a visão baseada em recursos e a visão baseada no conhecimento. Na primeira, são os recursos, procedimentos, políticas e capacidades adquiridos pela empresa que a farão resistir às adversidades e se recuperar. Na segunda, é o próprio conhecimento tido no conjunto de competências únicas, a estratégia utilizada pela organização para sobressair à crise.

A globalização, alterações climáticas, hábitos de consumo, mudanças políticas, entre outros fenômenos, podem provocar a eclosão de inúmeras crises nas organizações. As crises podem ser vistas como situações perigosas, que exigem agilidade das empresas para a solução dos problemas, caso contrário, fragmentar-se-ão em outros níveis, ou podem ser percebidas como oportunidades de renovação para eliminar processos que não funcionam e buscar ideias inovadoras, adequadas aos recursos e às pessoas da organização. Para que os imprevistos advindos do contexto de crises não surpreendam as empresas, é necessário traçar um planejamento com diretrizes sistemáticas e eficazes, de

modo preventivo, a possíveis situações que podem ocasionar acontecimentos negativos, instaurando qualquer tipo de colapso no ambiente (Glaesser, 2008).

O desenvolvimento de ações planejadas permite antecipação às eventualidades e controle da situação que vier a ocorrer, de acordo com o tipo de crise existente. No que tange à pandemia do coronavírus, caracterizada como crise sanitária e de saúde pública, os governos, em âmbito mundial, não estavam preparados e, por essa razão, todos os setores sofreram instabilidade, e a população, em especial, ficou muito vulnerável, visto que especialmente os países em desenvolvimento têm orçamentos escassos e políticas públicas ineficazes.

O setor de turismo enfrenta mais um grande desafio. Wut et al. (2020) destacam que a crise atual pode ser uma oportunidade para que as atividades turísticas desenvolvam novos modelos para as viagens de lazer e negócios e para as administrações hoteleiras, companhias aéreas, ou, até mesmo, para negócios de economia compartilhada. Os autores realizaram uma revisão sistemática, com recorte temporal de 1985 a 2020, e identificaram que os estudos estão voltados à gestão de risco com múltiplos tópicos, gestão de desastres, impactos e recuperação da crise, e percepção de risco. Temas emergentes, como: crises relacionadas com a saúde, incluindo a COVID-19, crise de mídia social, distúrbios políticos e crise do terrorismo receberam destaque, ao longo da última década. Outro importante tópico a ser ressaltado refere-se ao uso da tecnologia para armazenamento de dados dos hóspedes, na hotelaria. É necessário estar atento a essa ferramenta de estratégia gerencial e repensar alternativas de conservação e proteção desses dados, pois qualquer processamento inadequado, ou perda de informações, seria danoso ao empreendimento, reverberando em sérios conflitos de violação e privacidade dos clientes.

Em consonância à análise proposta por Wu et al. (2020), ao observar a pandemia sob um viés de oportunidade para o turismo, Ivanov et al. (2020), elucidam que as “altas tecnologias” podem ser utilizadas, a fim de propiciar melhor experiência ao hóspede, preservar o distanciamento exigido pelos governos, além de dinamizar as operações do *trade*. Para os autores, as tecnologias de automação podem reduzir os custos fixos das empresas, torná-las mais resistentes à sazonalidade típica de demandas e proteger a saúde e o bem-estar tanto dos funcionários quanto dos hóspedes. Outra vantagem seria o aumento da competitividade na prestação de serviços, pois os hóspedes estão mais preocupados em buscar negócios que ofereçam saúde e segurança. Por outro lado, os custos dos serviços aumentariam, mas os autores apontam que os benefícios demonstrados serão suficientes para justificar a contratação de tecnologias automatizadas, priorizando a satisfação das exigências dos consumidores.

A pandemia trouxe graves consequências para as organizações e para as pessoas. Entretanto, esse momento pode ser útil para refletir-se criticamente sobre como a atividade vinha se desenvolvendo. As novas formas de trabalho (*homeoffice*) sugerem diminuição dos transportes locais e viagens a negócios. A redução de passageiros leva as companhias aéreas a eliminar aeronaves velhas e a reorganizar seus serviços. O turismo pode ser considerado um vetor de transmissão de vírus, em decorrência dos deslocamentos das pessoas, além da poluição ambiental, pelo uso desordenado dos atrativos naturais e emissão de gases carbônicos. Essa é a oportunidade de se estabelecerem novas formas de organização de viagens e traçarem metodologias que possam contribuir com os objetivos da ODS, propostos na AGENDA 2030 (Gössling et al., 2020).

Nesse sentido, Neves et al. (2021) também advogam a necessidade de reconsiderar as políticas públicas e privadas em favor das partes interessadas do setor de turismo, objetivando minimizar os impactos negativos. O momento atual indica a união dos setores, para que, juntos, possam fomentar estratégias e propor uma nova forma de fazer turismo, sustentável, inclusivo e consciente. Gössling et al. (2020) destacam que, para além da necessidade de formatar os modos como o turismo se desenvolve, a própria demanda tem tido alteração no comportamento, buscando empresas que estejam alinhadas com a sustentabilidade e que ofereçam baixo custo em seus serviços.

É consenso entre os autores ora apresentados, que a pandemia desvelou um cenário de precarizações que já estava em prática há muitos anos: consumos excessivos, capacidade ultrapassada de visitantes nos atrativos turísticos, subempregos, baixas remunerações etc. Sendo assim, em que pese a participação dos gestores e governantes, faz-se necessário que se articulem para encontrarem o melhor caminho, em busca de políticas alinhadas à prática consciente e responsável da atividade turística.

2.4.1 Retomada das Atividades Hoteleiras: Protocolos de Biossegurança

Em meados de março de 2020, a pandemia do coronavírus interrompeu parcial, ou completamente, as atividades hoteleiras, em todo o país, devido à impossibilidade de viagens. Muitos empreendimentos tiveram suas receitas subtraídas, levando-os à redução severa de gastos. O levantamento realizado pelo FOHB, em 2020, revelou que, na última semana de maio, 63% das unidades hoteleiras estavam fechadas no país. As regiões Sul e Nordeste foram as mais afetadas, com 76% e 71% de seus hotéis fechados, respectivamente (Maciel, 2020). Para Beni (2020), o prejuízo causado pela pandemia é tido como a pior crise enfrentada pelo setor e, quando for declarado o seu fim, será necessário, aproximadamente, uma década, para que o setor, inclusive a hotelaria, se recupere.

O Ministério do Turismo integra o Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública para o novo coronavírus (COE-nCoV) do governo Federal, coordenado pelo Ministério da Saúde, para acompanhar e definir estratégias no enfrentamento da crise sanitária e de saúde pública no Brasil. Direcionados à orientação dos turistas sobre a importância de não cancelar, apenas adiar as viagens e pacotes turísticos, nesse momento de pandemia, foram lançadas as campanhas: “Não cancele, remarque!” e “Viaje com responsabilidade e redescubra o Brasil” - para acelerar a recuperação do setor e reduzir o impacto socioeconômico da COVID-19, após a paralisação das atividades (Ministério do turismo, 2020).

Intencionando minimizar os efeitos negativos da crise, de acordo com notícia publicada no site do Congresso Nacional, o poder executivo, por meio da Medida Provisória (MP 963/20), disponibilizou R\$ 5 bilhões de reais para o financiamento da infraestrutura turística nacional com Recursos sob Supervisão do Fundo Geral de Turismo/FUNGETUR/Ministério do Turismo (Congresso Nacional, 2020).

Para garantir a retomada segura dos meios de hospedagens, a WTTC lançou com apoio da OMS o selo *Safe Travels* que confere aos destinos um reconhecimento pela adoção de protocolos de biossegurança contra o novo coronavírus. As recomendações são estabelecidas pela OMS, Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC), agência do departamento de saúde e serviços humanos dos Estados Unidos. No Brasil, o MTUR lançou o programa “Selo Turismo Responsável” que estabelece boas práticas de higienização com protocolos específicos para prevenção da COVID-19 para cada atividade turística, assegurando, assim, maior segurança aos consumidores. (GOV.BR, 2020b).

Para além das resoluções e leis publicadas pelo Governo Federal, o MTUR, coordenado pelo Ministério da Saúde, estabeleceu alguns parâmetros a serem seguidos pelo setor hoteleiro, servindo de base para consulta das ações a serem desenvolvidas por cada empreendimento, tendo em vista que possuem liberdade para criarem seus planos e estratégias mais coerentes com suas realidades. Os parâmetros a serem seguidos são:

- ✓ Considerar os protocolos de biossegurança para os prestadores de serviços turísticos, turistas e comunidades receptoras;
- ✓ incentivar a conduta responsável de cada indivíduo, como prevenção à disseminação da COVID-19;
- ✓ incentivar as viagens pelo Brasil, em especial as viagens a lazer, de forma responsável e segura;
- ✓ definir medidas para a retomada do turismo de negócios e eventos, como feiras e congressos e convenções; e

- ✓ adotar medidas para melhor distribuição de turistas pelo país, priorizando o turismo em áreas naturais (Ministério da saúde, 2020).

Sendo assim, a ABIH; Brazilian Luxury Travel Association (BLTA); Associação Brasileira de *Resorts* - *RESORTS* BRASIL; FOHB juntamente com o SENAC- São Paulo – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial; e Associação Mundial Turismo de Saúde e Bem-Estar (AMTSBE), e com a orientação do consultor especialista em hospitalidade hospitalar, Marcelo Boeger (Hospitalidade Consultoria), criaram um protocolo de operações seguras com normas para proteção dos hóspedes e colaboradores dos hotéis que estavam retornando às atividades operacionais. O protocolo apresenta cuidados com a higiene e a segurança: frequência e lavagem correta das mãos e uso do protetor facial (*face shield*); protocolos para a recepção, governança (quartos, áreas comuns e lavanderia) e cozinha (restaurantes e bares).

Os procedimentos e recomendações de boas práticas durante e pós-pandemia COVID-19 estabelecidos foram: *front office*/recepção:

- ✓ Manter a distância mínima recomendada de 1,5 metro entre os hóspedes nas áreas sociais e demarcar os balcões das recepções com linha de distanciamento de no mínimo 1,5 metro entre clientes (esta indicação deve estar marcada no piso) e entre funcionário no balcão.
- ✓ Uso de máscaras ou *face shield* para os recepcionistas.
- ✓ Reduzir a quantidade de móveis em todos os setores, como sofás, mesas, cadeiras ou espreguiçadeiras, diminuindo o número de pessoas no local. Remover jornais, revistas e livros de espaços comuns para evitar a contaminação indireta.
- ✓ Estimular o pré-check-in e anexar junto à Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH), uma ficha de dados específicos sobre a saúde do hóspede, ou seja, se este se enquadra no grupo de risco e se possui plano de saúde. No checkout, recomenda-se que o recepcionista não pegue o cartão da mão do hóspede, e sim que o hóspede o deposite em local específico.
- ✓ Conforme política de cada estabelecimento, considerar oferecer pacote de frigobar no check-in. Deve-se evitar a presença diária de colaborador em quarto para reposição.

Quanto à governança, foram definidas as seguintes orientações:

- ✓ Aumentar a frequência de limpeza de locais com maior fluxo de pessoas, principalmente pontos e superfícies de contato, como botões de elevadores, maçanetas de portas, corrimãos, telefones, tomadas, teclados, telas e monitores

de computadores, tablets e smartphones, bancadas de trabalho, móveis em áreas de espera, carrinhos de bagagens etc. Não é recomendado o uso de aspirador de pó em áreas comuns. Quando absolutamente necessário, isso deve ser feito isolando a área, sem a presença de pessoas, com o operador devidamente paramentado e usando equipamento com filtro HEPA. Também não se deve usar vassouras e esfregões para varrição a seco, ar comprimido ou lava-jatos.

- ✓ Ao final da estada do hóspede, deverá ser realizada limpeza e desinfecção completa do apartamento e superfícies, antes da entrada de novo hóspede, com produtos de higiene específicos e com protocolos de segurança para o colaborador.
- ✓ Também visando a facilidade para a limpeza do quarto, nesse momento, é importante que sejam removidos todos os itens que podem ser considerados supérfluos, como tapetes, almofadas, cabides em excesso, revistas, blocos de anotações, canetas e lápis
- ✓ Definir preferencialmente dois profissionais diferentes para a limpeza do quarto: um para a remoção da roupa de cama e toalhas; outro para realizar a limpeza. O profissional designado para a realização da retirada ou troca da roupa de cama deverá utilizar Equipamentos de Proteção Individual (EPIs): luvas de procedimento, óculos, avental e máscara descartável.
- ✓ Os colaboradores devem ser bem treinados e tomar precauções eficazes como uso de EPIs – especialmente a paramentação e desparamentação (FOHB, 2020).

Tem-se que ressaltar que o manual conta com diversas orientações para os procedimentos operacionais e de que forma devem ser realizados, minimizando a contaminação e resguardando a saúde dos funcionários e hóspedes. Essas recomendações foram validadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e são sugeridos treinamentos operacionais com as equipes de todos os setores, para que os procedimentos sejam realizados corretamente e da maneira mais segura.

Sabe-se das potencialidades turísticas, especialmente no segmento de sol e praia, que a região Nordeste possui e, portanto, sua relativa dependência do turismo. Nesse viés, estreitando para o Estado do Rio Grande do Norte, cidade de Natal, onde será realizada a presente pesquisa, foram elaborados planos que orientam o retorno das atividades características do turismo pelas instituições privadas: Federações do Comércio, das Indústrias, da Agricultura, dos Transportes, com o apoio da Federação da Câmara de

Dirigentes Lojistas-RN, da Federação das Associações Comerciais do RN (FACERN), da Associação Comercial do RN e SEBRAE; e outro, pela iniciativa pública: prefeitura de Natal, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) o qual será enfatizado (Prefeitura de Natal, 2020).

O plano para retomada do turismo, em Natal, desenvolvido pela iniciativa pública, segue a estrutura básica do que fora apresentado pela FOHB, porém se estende a demais setores e profissionais diretos e indiretos ligados ao setor. Quanto aos meios de hospedagem, destacam-se as medidas específicas para o *front office*/recepção; governança; alimentos & bebidas; hóspedes e colaboradores. Também se inclui a necessidade de treinamento com toda a equipe, para melhor eficiência das ações e segurança de todos.

O estado do Rio Grande do Norte foi o primeiro a receber o selo *Safe Travels*, emitido pela WTTC. Até novembro de 2020, foram registrados 10 estados brasileiros certificados pelo órgão. São eles: Alagoas, Ceará, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo, além do já citado Rio Grande do Norte (PANROTAS, 2020).

O turismo se apresenta como atividade econômica relevante para o país, especialmente para o estado do RN, e, embora os governos nos níveis Federal, Estadual e Municipal tenham traçado medidas para ajudar na recuperação do setor, observa-se a falta de articulação entre os poderes e de políticas públicas capazes de responder aos problemas que os segmentos turísticos enfrentam há anos. Conforme apontam Clemente et al. (2020), as políticas públicas exercem o papel de garantir o bem-estar da população e devem contemplar estratégias que mitiguem os impactos socioeconômicos gerados, sem deixar de lado as benesses associadas ao desenvolvimento do turismo em uma destinação. Outra característica é pensar essas políticas tanto para cenários estáveis quanto instáveis, como é caso atual da pandemia, e incluir a sociedade e instituições privadas nos debates.

Em entrevista concedida à ABIH, o ministro do turismo falou sobre o plano de ação que está sendo desenvolvido para reestruturar a atividade, nos próximos dois anos. O ministro evidenciou que o país tem grande vocação para o turismo de natureza e que o mercado turístico será a mola propulsora para o seu desenvolvimento, após a pandemia. No evento realizado no Senado Federal, o presidente da ABIH enfatizou a necessidade da aprovação da Lei Geral do Turismo e de medidas efetivas para a retomada do setor. Dentre essas medidas, estão a criação de um regime tributário diferenciado e desoneração de impostos, em especial, PIS e Cofins, de modo a favorecer a geração de empregos (ABIH,

2021). Esse pode ser o ponto de partida que o setor necessita para trilhar um novo caminho, tendo a crise como uma oportunidade para ressignificar suas atividades e formas de uso.

3 DESIGN METODOLÓGICO

O cerne deste capítulo pauta-se em demonstrar detalhadamente a metodologia utilizada para o planejamento e a execução das etapas do processo de pesquisa. Inicialmente, serão apresentados o tipo de estudo, a natureza da investigação e as etapas da revisão sistemática da literatura. Na sequência, será apresentado o universo da pesquisa, seguido do instrumento e procedimentos para coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo de Estudo

A presente investigação caracteriza-se como teórico-empírica, de caráter exploratório e de natureza qualitativa. Estudos exploratórios permitem planejamentos flexíveis, intencionando oferecer maior profundidade a determinado fenômeno, possibilitando o aperfeiçoamento, ou surgimento de novas ideias (Gil, 2002).

Além disso, são investigações de pesquisa empírica, que objetivam a interação do pesquisador com o ambiente ou fenômeno (Lakatos & Marconi, 2003). Em consonância, Gil (2002) diz que, para verificar essa interação com o fenômeno estudado, é necessária uma estrutura sistemática para as observações empíricas a serem realizadas.

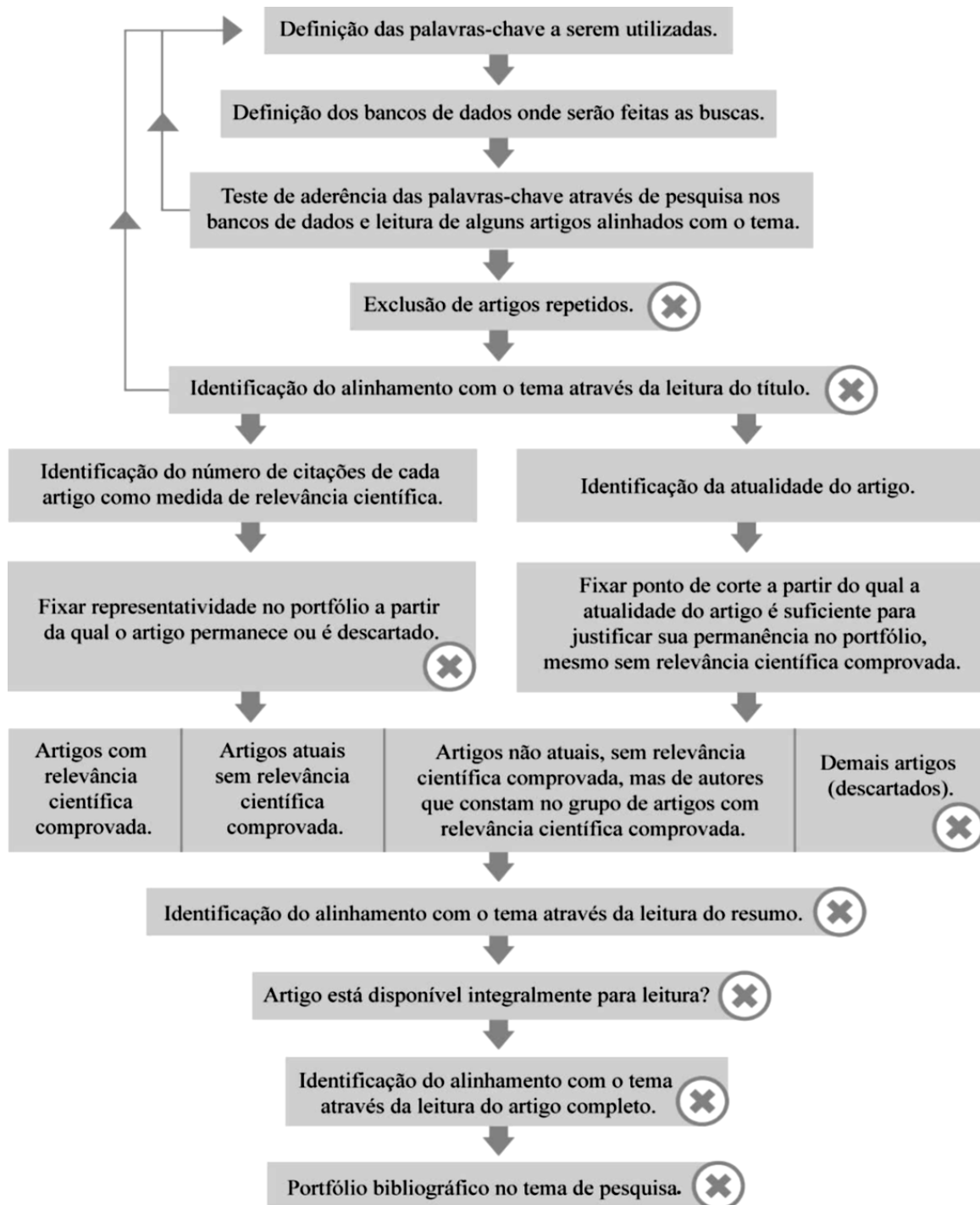
O processo de pesquisa se iniciou por meio da revisão sistemática da literatura, a fim de verificar o conhecimento científico em relação ao tema de QVT. Este processo de seleção da literatura exige alto grau de vigilância epistemológica e observação, sendo necessário que o pesquisador tenha acuidade ao escolher os procedimentos metodológicos e não se perca no meio do caminho (Afonso et al., 2011).

A metodologia ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist) foi utilizada para aporte da revisão sistemática. Desenvolvida pelo Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA), da Universidade Federal de Santa Catarina, essa metodologia é composta por quatro etapas para a construção do conhecimento: 1) seleção do portfólio bibliográfico que proporcionará a revisão de literatura; 2) análise bibliométrica do portfólio bibliográfico; 3) análise sistêmica do portfólio bibliográfico; 4) elaboração dos objetivos de pesquisa (Afonso et al., 2011). Na presente pesquisa, foi adotada a etapa 1.

De acordo com os autores, uma série de procedimentos viabilizam a seleção do referencial bibliográfico ProKnow-C. Há uma ordem que parte da definição dos mecanismos de busca dos artigos científicos e finda na etapa final de filtragem e seleção do portfólio bibliográfico, que deve ser rigorosamente cumprida. A seguir, será apresentada a figura

que contempla todos os passos do processo de seleção do portfólio bibliográfico. Ver figura 3.

Figura 3: Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico da metodologia de construção do conhecimento ProKnow-C



Legenda



Nota. Ensslin, L. et al. (2010c, 2010d) adaptado de Afonso et al. 2011.

O primeiro passo para realizar a seleção dos artigos, constituiu-se em definir as palavras-chave a serem utilizadas nos mecanismos de buscas. A escolha dessas palavras-chave se deu por meio da leitura de outros artigos relacionados ao tema, para identificar quais seriam as mais adequadas para a busca. A próxima etapa foi escolher os bancos de dados e testar as palavras-chave selecionadas (combinadas ou isoladamente), de modo a conferir se eram pertinentes, ou se seria necessário redefini-las.

Foram adotadas as seguintes palavras-chave em banco de dados que dispõe de artigos no idioma inglês: “quality of working life”; “organizational productivity”; “hospitality industry”; “biopsicossocial”; “health worker”; “programs and actions”; “occupational health”; “life satisfaction”; “work satisfaction”; “scale validation”; “factor QWL”; “influence QWL”; “dimensions”; “turnover intention”; “ergonomic process”; “job satisfaction”; “working conditions”; “SQWL”; “QoWL”.

Vale destacar que a Scielo possui uma grande quantidade de trabalhos publicados na América Latina, sendo, portanto, necessário fazer uso dos idiomas português e/ou espanhol, ao invés de inglês, pois abarcavam maior número de publicações: “qualidade de vida no trabalho”; “produtividade organizacional”; “biopsicossocial”; “indústria de hospitalidade”; “hotéis”; “saúde do trabalhador”; “programas e ações”; “saúde ocupacional”; “salud laboral”; “bienestar laboral”; “actitudes”; “percepción del trabajo”; “bienestar laboral en hoteles”; “condiciones del trabajo”; “servicio de calidad”; “calidad de vida laboral”; “satisfacción en el trabajo”; “validación del escala”; “rotación de empleados”; “industria hotelera”; “procesos ergonómicos”; “trabajo precario”; “hotelaria”; “hoteles”. No banco de dados BDTD, a única palavra-chave utilizada foi a combinação de qualidade de vida e hotelaria, no idioma português, por se tratar de origem brasileira. A aplicação dessa variedade de palavras-chave, justifica-se pela multidisciplinaridade do tema, tencionando, assim, resgatar o maior número possível de artigos coerentes e alinhados com o objetivo da presente pesquisa.

Quanto às bases de dados, a escolha se deu pela adequação do conteúdo da base à temática em questão. Assim, as bases consideradas foram as seguintes: EBSCO, Web of Science, Scielo, Scopus e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD.

Após a seleção das palavras-chave que possibilitaram ampliar os resultados das pesquisas, a próxima etapa foi o processo de filtragem o qual oferece mais assertividade e coerência aos resultados. O primeiro filtro delimita o período de publicação, ocasião em que foram considerados os últimos cinco anos (2015 – 2020), contemplando as publicações mais recentes. O segundo refere-se à eliminação de artigos repetidos, e, por fim, a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave para verificar se condizem com a temática. No

quadro 3 pode-se verificar a quantidade de artigos por base de dados, após compreendido todo o processo de filtragem dos trabalhos.

Quadro 3: *Quantidade de Trabalhos nas Bases de Dados*

Base de dados	Quantidade de trabalhos
EBSCO	20
Web of Science	22
Scielo	10
Scopus	17
BDTD	2

Nota. Dados da pesquisa, 2021.

Para identificar a relevância científica dos artigos selecionados, a partir dos títulos, foi realizada uma busca de citações no Google Acadêmico e, com base nessas informações, calculou-se a representatividade de cada um desses artigos. A metodologia do ProKnow-C define que o ponto de corte seja em 85% do número de citações, entretanto, é possível que o pesquisador escolha os critérios mais adequados para sua pesquisa. Estabeleceu-se, como ponto de corte, o número igual ou superior a 10 citações, para a permanência dos artigos no portfólio atual. Os artigos com publicações em 2020 e as dissertações encontradas que ainda não possuíam a quantidade de citações estabelecidas, também foram considerados, ora pela autoridade da revista/instituição, ora pela adequabilidade do assunto. O mesmo critério foi adotado para os artigos que, por ventura, surgiram na pesquisa, com anos anteriores ao recorte temporal pré-determinado.

Obteve-se o seguinte portfólio bibliográfico, conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4: *Portfólio Bibliográfico*

Base de dados	Revista/Instituição	Título	Autores	Ano	Citações
EBSCO	The Service Industries Journal	The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides	Alrawadie, Zaid Cetin, Gurel Dincer, Mithat Zeki Istanbullu Dincer, Fusun	2019	15
EBSCO	International Journal of Contemporary Hospitality Management	The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL)	Derya Kara, Hyelin (Lina) Kim, Gyumin Lee, Muzaffer Uysal,	2018	34

EBSCO	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Service climate: how does it affect turnover intention?	Hee Jung (Annette) Kang, James Busser, Hyung-Min Choi	2018	21
EBSCO	Sosyoekonomi	The Relation between Work Family Life Conflict, Job Performance and Job Stress: A Research on Hotel Employee	Ayhan Karakas e Nilüfer Şahin	2016	16
EBSCO	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes?	Taegoo (Terry) Kim, Osman M. Karatepe, Gyehee Lee, Seungjae Lee, Kyungsuk Hur, Cui Xijing	2017	42
EBSCO	Entrepreneurial Business and Economics Review	Determining the Underlying Dimensions of Quality of Work Life (QWL) in the Nigerian Hotel Industry	Kwahar, Nguwasen Iyortsuun, Akuraun Shadrach	2018	10
EBSCO	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism	Workplace Relationship Quality and Employee Job Outcomes in Hotel Firms	An Pei Lee, Hsiu-Yu Teng e Chien-Yu Chen	2015	19
EBSCO	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: a self-determination and need satisfaction theory approach	Jin-Soo Lee Ki-Joon Back Eric S.W. Chan	2015	172
EBSCO	International Journal of Caring Sciences	Quality of Work Life: Scale Development and Validation	Swamy, Devappa Renuka, T S Nanjundeswaras wamy & Srinivas Rashmi	2015	136
EBSCO	International Journal of Manpower	The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and	Decha Dechawatanapais al	2017	25

		turnover: Perspectives from healthcare professionals			
Web of Science	International Journal of Hospitality Management journal	Well on the way: An exploratory study on occupational health in hospitality	Tingting Christina Zhang, Edwin Torres, Melissa Farboudi Jahromi	2020	07
Web of Science	Tourism Review	Quality of working life and engagement in hostels	Annika, Wahlberg Tiia Nelson, Ramalho Ana, Brochado	2017	18
Web of Science	International Journal of Contemporary Hospitality Management	The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry	Hyelin (Lina) Kim, Eunju Woo, Muzaffer Uysal, Nakyung Kwon	2018	93
Web of Science	Revista Administração em Diálogo - RAD	Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise	Vilas Boas, Ana Alice Morin, Estelle M.	2017	25
Scielo	Psicologia: Teoria e Pesquisa	Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais	Ferreira, Mário César Alves, Luciana Tostes, Natalia	2009	186
Scielo	Revista Psicologia Organizações e Trabalho	Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais	Jáder dos Reis Sampaio	2012	68
SCOPUS	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism	How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry	Ashton, Ann Suwaree	2018	61
SCOPUS	Paideia	Effects of Organizational Values on Quality of Work Life	Maria Isabel de Campos e Fabián Javier Marín Rueda	2017	10
	International Journal of Hospitality Management	Will we have the same employees in hospitality after	Dunja Demirović Bajrami, Aleksandra Terzić, Marko D.	2020	10

SCOPUS		all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions	Petrović , Milan Radovanović, Tatiana N. Tretiakova, Abosa Hadoud		
SCOPUS	International Journal of Environmental Research and Public Health	Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity	Leitão, João Pereira, Dina Gonçalves, Ângela	2019	35
SCOPUS	American Sociological Review	Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being American	Schneider, Daniel Harknett, Kristen	2019	107
BDTD	Universidade de Brasília (dissertação)	Qualidade de Vida No Trabalho: o caso dos trabalhadores(a)s do turismo na hotelaria de Caldas Novas - GO	Santos, Cristiane Sousa de Araújo dos	2018	0
BDTD	Universidade Federal de Viçosa	Qualidade de vida no trabalho e seu reflexo na qualidade de vida pessoal: o caso do trabalho feminino no setor hoteleiro de Viçosa – MG	Coelho, Érica Aparecida	2015	1

Nota. Resultado da metodologia aplicada neste estudo (2020).

Por meio do levantamento bibliográfico realizado em dissertações, teses e artigos, foi possível perceber que há um grande volume de publicações sobre qualidade de vida no trabalho, especialmente voltados aos profissionais da saúde, havendo um hiato em relação a outros setores, como, por exemplo, o turismo, fato esse que enfatiza a necessidade de publicações, por se tratar de um setor com tamanha expressividade socioeconômica.

Outra característica inerente às pesquisas encontradas, refere-se à ausência ou pouca expressividade de dados qualitativos. A natureza qualitativa da pesquisa científica permite que o pesquisador tenha melhor compreensão e produza explicações com mais profundidade e detalhes acerca da teoria, em relação ao fenômeno estudado (Vieira, 2006). A QVT parte de uma ótica individual e subjetiva, logo, a partir das experiências de cada

indivíduo, há uma resposta única, e, por isso, a adoção de métodos qualitativos se fazem apropriados às investigações.

Nesse sentido, optou-se pela abordagem qualitativa, corroborando a visão de Minayo e Sanches (1993), que afirmam que a subjetividade e o simbolismo são inerentes a essa abordagem e ela promove uma aproximação intrínseca entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza. Para Creswell (2007) o pesquisador, ao fazer uso da abordagem qualitativa, vê os fenômenos sociais de maneira holística e faz uma interpretação dos dados obtidos, usando uma lente muito pessoal.

Nessa direção, Yin (2016) afirma que, dentre as características da pesquisa qualitativa, merece destaque o fato de a vida das pessoas ser investigada no contexto real, no qual os participantes poderão manifestar suas próprias opiniões, apropriando-se do seu local de fala, a partir de suas experiências, valores, com a intervenção mínima do pesquisador.

A construção dos estudos teórico-empíricos é relevante em pesquisas qualitativas, à medida em que a base teórica que compõe todo o arcabouço da investigação se desvela no momento da análise dos dados. Tal perspectiva permite melhor articulação entre teoria e empirismo, visto que forma um elo entre o universo teórico e a interpretação dos dados verificados empiricamente (Lakatos & Marconi, 1992).

Quanto ao método utilizado, constitui-se do estudo de casos múltiplos, pois, como denota Yin (2001), essa metodologia se faz pertinente, quando se quer estudar acontecimentos contemporâneos dentro do contexto da vida real e por permitir utilizar uma ampla variedade de evidências. Godoy (1995) complementa que o estudo de caso, como um tipo de pesquisa, visa analisar em profundidade um determinado ambiente, situação, ou até mesmo um ou vários sujeitos. Durante a condução do estudo, o pesquisador passa a usar as lentes daqueles que vivenciam as experiências, para interpretar e construir os significados (Schwandt, 1994).

Essa metodologia se faz pertinente e coerente com a proposta da presente pesquisa, cuja intenção é acessar o cotidiano do trabalho de recepcionistas, camareiras, gestores de RH e gerentes de hospedagem e/ou qualidade, com a finalidade de compreender qual foi o esforço gerencial e qual a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho, a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia da COVID-19.

3.2 Universo e Campo de Estudo

O presente estudo foi realizado na cidade de Natal, no estado do Rio Grande do Norte, localizado na região Nordeste do Brasil. A cidade do Sol, assim como é popularmente conhecida, dadas as maiores concentrações de dias ensolarados, no decorrer do ano (PREFEITURA DO NATAL, 2021), recebeu investimentos do governo direcionados ao turismo, na década de 80, incentivando a construção de empreendimentos hoteleiros nas localizações mais nobres da cidade, representados por Ponta Negra e a via Costeira (Costa & Fonseca, 2022).

Natal se encontra em sétimo lugar, na lista de vinte e dois destinos mais procurados do mundo. A plataforma *TripAdvisor* realizou um levantamento entre seus usuários nos últimos doze meses e concedeu o prêmio “*Travellers’ Choice* – Os melhores dos melhores” para homenagear os destinos favoritos dos viajantes (*TripAdvisor*, 2022).

Inicialmente, a população a ser estudada para esta pesquisa foi escolhida dentre os empreendimentos hoteleiros que estão situados na Avenida Senador Dinarte Mariz, popularmente conhecida como Via Costeira, com, aproximadamente, 8,5 km de extensão. A construção da Via Costeira, na década de 80, foi planejada, objetivando inserir o estado na rota turística nacional. Sua inauguração foi um divisor de águas para o turismo, em Natal, visto que esse projeto estava inserido na “política de polo de crescimento”, cujo foco era preparar uma área com infraestrutura urbana e oferecer incentivos fiscais, para atrair o setor privado (Cunha & Silva, 2011).

Quanto à seleção desses empreendimentos, foram analisados aqueles que obtiveram melhor pontuação na plataforma *Online Travel Reviews - TripAdvisor*. Essa escolha se deve ao fato da sua representatividade ocupada no mercado. A plataforma conta com mais de 859 milhões de avaliações e opiniões sobre 8,6 milhões de acomodações, o que a torna a melhor plataforma de viagens do mundo. Está disponível em 49 mercados e 28 idiomas (*TripAdvisor*, 2021). Além disso, tem sido constantemente utilizada em pesquisas acadêmicas.

A plataforma conta com 484 meios de hospedagem registrados em Natal. Aplicaram-se os filtros: ordenar por classificação e pontuação dos viajantes, dos meios de hospedagem localizados na via Costeira. Assim, somente os mais bem pontuados pelos consumidores ficaram disponíveis. Após esse levantamento no *site*, foram escolhidos 04 empreendimentos, todavia, 02 recusaram-se a participar da pesquisa, o que implicou em uma nova seleção para cumprir com a proposição inicial de investigar 04 empreendimentos

hoteleiros. Foi retirada a localização pré-estabelecida, abrangendo toda a cidade, mas mantiveram-se os filtros de classificação e pontuação dos viajantes, seguindo a ordem crescente da posição ocupada no *site*. Dois hotéis, localizados em Ponta Negra concordaram em participar, mas, após o início do processo de entrevistas, os gestores optaram por cancelar a participação por motivos burocráticos internos. Apenas um dos hotéis permitiu a divulgação dos dados das entrevistas que já haviam sido realizadas com os gestores.

Foram contatados outros 06 hotéis e todos recusaram-se a participar do estudo, alegando que o período de dezembro a março é de alta estação e não seria possível aliar a rotina operacional com as atividades da pesquisa, além de estarem com o quadro reduzido de funcionários, em decorrência das demissões que ocorreram entre o fechamento e o retorno das atividades. Em virtude do tempo para a execução do estudo, foram mantidos apenas os 03 meios de hospedagens que aceitaram a proposta previamente. O quadro abaixo demonstra a classificação e o ranking que ocupavam na plataforma.

Quadro 5: *Empreendimentos Hoteleiros que Correspondem ao Corpus da Pesquisa*

Empreendimentos hoteleiros	Classificação dos hóspedes	Ranking
Resort H1	Excelente	1º
Hotel H2	Excelente	2º
Resort H3	Excelente	10º

Nota. Elaboração própria com base no *TripAdvisor* (2021).

Para atender as diversas demandas, os meios de hospedagem foram evoluindo e se aperfeiçoando tanto em termos de instalação quanto na oferta de serviços. Nesse sentido, é importante destacar que a tipologia escolhida para o presente estudo trata-se de hotel e *resort*, dada a sua configuração organizacional, isto é, instalações, equipamentos, diversidades de serviços oferecidos, padrão de qualidade, estrutura operacional e administrativa etc.

As definições também variam de autor para autor e não há a intenção de trazer discussões sobre esse aspecto, mas fazer uma referência para ilustrar o que se entende por cada um dos meios de hospedagem escolhidos. Sendo assim, compreende-se por hotel uma “[...] instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro” (Torre,

2001/1982, p. 29). No que tange ao *resort*, de acordo com a Associação Brasileira de Resorts (Resorts Brasil), é um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hóspede não precisa se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação e lazer (RESORTS BRASIL, 2020).

Em relação aos participantes da pesquisa, optou-se pelo departamento de hospedagem, por abranger os setores de recepção e governança, os quais são os responsáveis pelas atividades básicas de um empreendimento hoteleiro e lidam diariamente com a rotina pessoal dos hóspedes. Este departamento está incumbido de gerenciar a estadia do hóspede e administrar sua experiência (Aldrigui, 2007).

Na recepção, ou *front office*, é onde se realizam os procedimentos de *check-in* (cadastro dos hóspedes) e *check-out* (liberação dos quartos e encerramento das estadas). Outras atribuições que concernem a esse departamento são: designações das UH'S, fornecimento de informações acerca da infraestrutura, funcionamento e serviços do hotel, bem como dos atrativos locais. O número de funcionários que trabalham nesse setor e suas funções variam em relação ao porte do estabelecimento. Normalmente, compõem-se de: gerente de recepção, recepcionistas, capitão-porteiro e mensageiros (Ismail, 2004).

No que tocante à governança, o autor explica que este setor é intrínseco ao departamento de hospedagem, pois forma um elo com a recepção, em que ambos trabalham para colocar à disposição do hóspede o principal produto ofertado pelos meios de hospedagem, as UH'S. A supervisão geral fica a cargo da governanta, que é responsável por manter limpas e abastecidas adequadamente as UH'S e as áreas sociais. Também designa as prioridades de arrumação e limpeza, preparação dos quartos VIP, trocas dos enxovais durante as estadas, bem como as compras necessárias ao departamento. Além da governanta, há as camareiras que executam diariamente as limpezas e todo o protocolo operacional proposto pela governanta. Suas funções variam de um empreendimento para outro, mas, em média, uma camareira limpa cerca de 15 UH'S por dia.

Os sujeitos entrevistados foram os recepcionistas, por estarem na linha de frente das operações e as camareiras, por lidarem com a higienização das acomodações, ponto de especial atenção dos protocolos. Os critérios para a escolha dos funcionários tiveram como base o tempo de contratação - mínimo 1 ano - e a alternância entre turnos, isto é, precisavam participar pessoas do turno matutino, vespertino e madrugada, ficando sob a responsabilidade dos supervisores a escolha dos participantes. Fez-se necessário, também, entender a perspectiva dos gestores de Recursos Humanos e

hospedagem/qualidade, no intuito de compreender como as estratégias operacionais foram traçadas no período.

3.3 Coleta de Dados

Pensar a técnica de coleta de dados vai além do ato de registrá-los. É preciso optar por estratégias assertivas que irão conduzir o estudo, de modo a deixar tanto o participante quanto o pesquisador em condições favoráveis. A coleta de dados envolve a escolha do local, a amostragem adequada para garantir a confiabilidade dos dados, o *rapport*⁶ que será estabelecido com os sujeitos, entre outros procedimentos (Creswell, 2007).

A partir do método de estudo de casos múltiplos adotado para a presente investigação, a coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação participante, em consonância com o que postulam Gil (2002) e Yin (2001), quando dizem que o estudo de caso se apoia em diversas fontes de evidências, a fim de possibilitar melhor compreensão da vida das pessoas no contexto em que estão inseridas e por creditar mais confiabilidade aos resultados.

A natureza da pesquisa documental está em coletar os dados, a partir de documentos escritos, ou não, e de fontes primárias (Lakatos & Marconi, 2003). Para tanto, foram analisados os documentos relacionados aos protocolos de saúde e segurança que os *resorts* adotaram. Em decorrência da desistência do hotel, não foi possível analisar o protocolo criado.

Outro instrumento para a coleta de dados é a entrevista semiestruturada, com questões abertas. Ela permitirá investigar com profundidade a percepção dos funcionários (Roesch, 1996) sobre a qualidade de vida no trabalho em meios de hospedagens, a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia COVID-19.

Nesse sentido, as entrevistas qualitativas sugerem que a conversa seja menos formal, permitindo ao participante se expressar mais abertamente, mantendo a linguagem do seu contexto social, ao fazer perguntas e interagir com o pesquisador. Dessa maneira,

⁶ A palavra *rapport* vem do Francês RAPPORTER, “trazer de volta, reconduzir” (origemdapalavra, 2021). Técnica que possibilita criar sinergia e maior interação com o entrevistado. Por meio da repetição dos gestos, sorrisos, cria-se uma relação de respeito e confiança entre os envolvidos permitindo ao entrevistador compreender melhor as emoções e opiniões do participante (Saywitz et al., 2015).

deve haver um esforço por parte do entrevistador para compreender as experiências de vida e os seus significados, em relação ao que ocupa o lugar de fala (Yin, 2016).

O roteiro da entrevista semiestruturada (ver apêndice A) foi orientado pelo modelo BPSO-96 de Limongi-França (1996), que objetiva investigar a QVT sob 02 eixos: o esforço gerencial em criar estratégias relacionadas à saúde e bem-estar e a percepção dos funcionários em relação a essas ações. Este modelo está voltado para empresas de manufaturas e precisou ser adaptado, tendo suas dimensões voltadas aos protocolos de biossegurança implantados na hotelaria.

Por fim, tem-se a observação participante, a qual, por meio dos sentidos, permite ao pesquisador obter informações dos comportamentos dos quais nem mesmo os próprios indivíduos têm consciência (Lakatos & Marconi, 2003). Esse método de coleta de dados oferece condições favoráveis para registrar momentos únicos no dia a dia dos trabalhadores, permitindo fazer um “[...] retrato 'acurado' do fenômeno do estudo de caso” (Yin, 2016, p. 188). Para esse registro, foram feitas notas de campo, com o objetivo de capturar os comportamentos verbais e não verbais dos funcionários, comparar se a operação segue o proposto no manual de biossegurança (protocolos) e se as atitudes estão alinhadas às falas, durante as entrevistas. Cada procedimento, em cada departamento era cuidadosamente anotado em um diário, observando-se critérios de organização, modos de agir, de se vestir, de falar, uso de EPI, cumprimento dos padrões exigidos pela rede e o trabalho em equipe.

Para a coleta de dados, foi feito um contato prévio, na primeira quinzena de agosto de 2021, com os gestores de RH dos empreendimentos hoteleiros selecionados, via telefone e, posteriormente, via e-mail, objetivando informá-los sobre a intenção da pesquisa e saber se possuíam interesse. Obtivemos retorno de todos, a partir da segunda quinzena de outubro. A entrevista com os gestores foi realizada no formato virtual e presencial, sem dificuldades. Com os funcionários dos *resorts*, as entrevistas seguiram o mesmo fluxo híbrido dos gestores (parte presencial e parte *on-line*). Apenas no hotel, não houve a participação dos empregados, pois o gestor de hospedagem que, inclusive, já havia concedido a entrevista, optou por desistir da participação do hotel na pesquisa.

Para a execução dessa investigação, pretendia-se que todos os recepcionistas e camareiras, que estivessem dentro dos critérios exigidos, participassem das entrevistas, mas a dinâmica organizacional dos empreendimentos que, *a priori*, foi considerada fator de escolha, *a posteriori*, foi um obstáculo. Além disso, o próprio contexto pandêmico dificultou o acesso aos participantes, em decorrência da alta taxa de ocupação que gerava sobrecarga de trabalho e consequente falta de tempo disponível.

As entrevistas aconteceram em formato *on-line* e presencial, de acordo com as possibilidades do momento. Para os contatos *on-line*, os supervisores concederam o número de telefone dos participantes escolhidos e a pesquisadora efetuou o contato direto com cada um, apresentando-se e contextualizando o objetivo da pesquisa.

Alguns funcionários de ambos os *resorts* se recusaram a participar, alegando não se sentirem confortáveis em falar sobre seu trabalho, ou devido ao fato de a gravação permanecer no arquivo de dados por determinado período de tempo. Diante disso, foi possível entrevistar 06 recepcionistas e 06 camareiros no *resort H1* e 05 de cada de departamento no *H3*. Para manter o anonimato e respeitar a integridade humana, os participantes serão identificados apenas por números e sua respectiva função. Não foram considerados sexo, idade, ou estado civil para fins da pesquisa, pois trariam discussões para além dos objetivos estipulados.

Quanto aos gestores, foi entrevistado um responsável de cada departamento: uma gestora de RH e uma gestora, ou gestor de hospedagem/qualidade, em cada empreendimento. As entrevistas também aconteceram no formato virtual e presencial, em virtude da disponibilidade e dinâmica de trabalho deles.

A maioria das entrevistas aconteceu durante o turno de trabalho, o que comprometia parte da jornada. Notou-se que, especialmente as camareiras, falavam rápido e de forma superficial, para finalizar o quanto antes. Isso foi percebido pela expressão não verbal e por responderem em palavras monossilábicas. Sentiam-se preocupadas em atrasar o trabalho e não conseguir finalizá-lo, em tempo hábil. Em determinadas perguntas, era necessário reformular e criar um contexto, deixando que falassem sobre outros assuntos para ganhar a confiança, criando espaço de fala e, assim, entrarmos no cerne da questão e registrar o que de fato, estava sendo perguntado. Tal situação não ocorreu com as entrevistas que aconteceram no dia de folga, em formato virtual. A conversa era mais fluida, descontraída e se sentiam mais seguros e confortáveis em relação aos colegas que estavam no ambiente de trabalho. Acredita-se que a pressão de estar no espaço onde exercem a atividade laboral influencia na forma como tratam algumas questões, deixando-os com receio de falar abertamente e serem ouvidos por algum superior.

A técnica de observação participante só foi possível no *resort H1* e aconteceu após concluídas as entrevistas. Assim, foi possível fazer um contraponto com as falas, o documento de biossegurança e o que acontecia na rotina diária. A pesquisadora acompanhou as atividades laborais, por um período de 6 dias, nos turnos matutino, vespertino e noturno, incluindo os finais de semana, quando foi possível acompanhar os movimentos de *check-in* e *check-out*, tanto no departamento da governança como na

recepção. O *resort H3* não autorizou a observação participante, todavia, devido à falta de tempo para agendar as entrevistas e a necessidade do andamento da pesquisa, a governanta autorizou que elas acontecessem enquanto as camareiras executavam suas funções. Embora o olhar da pesquisadora não pudesse captar as impressões investigativas, foi inevitável deixar de analisar alguns comportamentos.

Os estudos de casos múltiplos possibilitam ao pesquisador efetuar coleta e análise dos dados, a partir de diversas fontes de evidências, as quais são necessárias para aumentar o universo de investigação, tanto no uso das teorias quanto do comportamento dos participantes, garantindo maior validade e confiabilidade dos resultados (Yin, 2001). Para ampliar a construção do conhecimento, fez-se uso da triangulação de dados, devido ao nível de profundidade do estudo.

A triangulação contribui para a interpretação e atribuição de significados dos fenômenos investigados, pois favorece o processo de análise indutiva dos dados coletados. A presente pesquisa fez uso da triangulação metodológica entre métodos distintos, a qual combina mais de um tipo de coleta de dados, conforme explica Denzin (2009). Isso possibilitou articular todas as informações coletadas por meio das entrevistas, pesquisa documental e observação participante, atestando a fidedignidade dos fatos e refletindo sob diferentes perspectivas.

3.4 Técnica e Análise dos Dados

Uma das técnicas basilares para analisar e interpretar dados de pesquisas qualitativas é a análise de conteúdo. “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises de comunicações” (Bardin, 1977, p. 31). A sistematização do esquema de análise torna possível organizar e ressignificar as mensagens, de modo a encontrar respostas para seus objetivos. Realizar-se-á a análise categorial temática, cujo objetivo principal é dar sentido às categorias elencadas nas unidades de registro determinadas, identificando a relevância dos temas e enunciações.

De acordo com Bardin (1977) a análise de conteúdo possui um conjunto de procedimentos que possibilitam ao investigador explicar e sistematizar as mensagens. Essas técnicas obedecem a algumas etapas:

1. Pré-análise: avaliar as transcrições das entrevistas coletadas e quais serão relevantes para responder o problema de pesquisa. Nesse processo, há algumas fases a serem seguidas: a) leitura flutuante, familiarização com o texto; b) escolha

dos documentos/transcrições para constituir o *corpus* do material a ser analisado. Para compor o *corpus*, algumas normas determinam sua validade, ou seja, é preciso garantir que todo o material passou pelo crivo da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência na seleção das informações; c) formulação das hipóteses e objetivos; d) construção de indicadores.

2. Exploração dos resultados: é uma etapa longa e exige atenção do pesquisador. É preciso estabelecer uma codificação para estruturar as informações. Divide-se em: unidade de registro – o pesquisador decide o que será analisado, a partir da repetição dos trechos que foram designados como importantes; e unidade de contexto - é apropriado apenas ao justificar se necessário, identificar em qual contexto está situada a unidade de registro. O agrupamento nas unidades de registro se dará pelas análises temáticas, observando frases e parágrafos.
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação - Categorização: é uma representação simplificada dos dados agrupados que permitirá a proposição de inferências aos achados da pesquisa amparadas pelo referencial teórico.

Na análise dos dados, as respostas ao roteiro de perguntas foram analisadas individualmente e, após concluída toda a etapa de exploração dos resultados, emergiram as categorias iniciais (1ª categorização). Após essa definição, essas categorias foram associadas aos temas relacionados à teoria, dando origem às categorias intermediárias. Ao final, a partir desse grupo de categorias intermediárias, surgiram as categorias finais. Para essa construção, foi observada a frequência de repetição dos temas e a representatividade no discurso, além de novamente correlacioná-las com as teorias discutidas, consoante o que explicam Silva e Fossá (2015).

Nessa etapa, houve a classificação dos elementos principais das mensagens e foi um trabalho repetitivo e acurado, por se tratar de grupos distintos, considerando cada meio de hospedagem e função. Na tabela 1, serão descritos os objetivos e as categorias que surgiram da análise para os gestores e, na sequência, a tabela 2, para os recepcionistas e camareiros. Também são elencadas as dimensões do BPSO e os critérios de Walton relacionados a cada objetivo, demonstrando o que se pretende investigar e seu alinhamento com a teoria ora discutida.

Tabela 1: Objetivos e Descrições das Categorias - Gestores

OBJETIVOS	CATEGORIAS FINAIS	DIMENSÕES (BPSO) CRITÉRIOS DE WALTON - QVT
Levantar os protocolos de segurança sanitária adotados pelos meios de hospedagem	✓ medidas de biossegurança para retomada segura das atividades; ✓ cuidado com a saúde do funcionário; ✓ ações humanizadas; ✓ novas tecnologias	✓ dimensão social; ✓ dimensão biológica; ✓ critério 2: segurança e saúde nas condições de trabalho
Compreender a rotina operacional adotada na pandemia	✓ confiança no protocolo de biossegurança; ✓ fiscalização relativa à aplicação dos protocolos da COVID; ✓ condições seguras e facilitadoras ao bom desenvolvimento da função; ✓ treinamentos; ✓ recrutamentos; ✓ sobrecarga de trabalho em virtude da implantação dos protocolos; ✓ resistência dos hóspedes em se adequar aos protocolos	✓ dimensão biológica; ✓ dimensão organizacional; ✓ dimensão psicológica; ✓ critério 2: segurança e saúde nas condições de trabalho
Verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho	✓ escala 6x1; ✓ remuneração justa e adequada; ✓ favorecimento ao recrutamento interno; ✓ avaliação básica de desempenho; ✓ oportunidade de lazer e interação com a família; ✓ adequação às legislações trabalhistas	✓ dimensão psicológica; ✓ dimensão organizacional; ✓ dimensão social; ✓ critério 1: compensação justa e adequada; ✓ critério 4: oportunidade de crescimento e segurança; ✓ critério 7: Trabalho e espaço total de vida

Nota. Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2022).

Tabela 2: Objetivos e Descrições das Categorias – Recepcionistas e Camareiros

OBJETIVOS	CATEGORIAS FINAIS	DIMENSÕES (BPSO) CRITÉRIOS DE WALTON - QVT
Levantar os protocolos de segurança sanitária adotados pelos meios de hospedagem	✓ adaptação dos protocolos em ambientes de uso comum; ✓ EPI adequado; ✓ novas tecnologias; ✓ novas atribuições no <i>check-in</i>; ✓ resistência do hóspede no cumprimento das medidas protetivas; ✓ desgaste emocional quanto à cobrança do uso de máscara e distanciamento dos hóspedes; ✓ ações de promoção à saúde e bem-estar	✓ dimensão social; ✓ dimensão biológica; ✓ critério 2: segurança e saúde nas condições de trabalho

Compreender a rotina operacional adotada na pandemia	✓ treinamentos; ✓ relacionamento interpessoal; ✓ condições de trabalho; ✓ excesso de procedimentos organizacionais; ✓ sobrecarga de trabalho; ✓ autonomia; ✓ imagem da empresa	✓ dimensão organizacional; ✓ dimensão psicológica; ✓ critério 3: oportunidade imediata para uso e desenvolvimento das capacidades
Verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho	✓ ausência no processo de tomada de decisões; ✓ ansiedade e/ou insegurança no retorno das atividades; ✓ relação entre trabalho-vida pessoal; ✓ locomoção ao trabalho; ✓ benefícios; ✓ remuneração; ✓ oportunidade de crescimento; ✓ escala de folga; ✓ oportunidade de lazer e interação com a família	✓ dimensão organizacional; ✓ dimensão psicológica; ✓ dimensão social; ✓ dimensão biológica; ✓ critério 1: compensação justa e adequada; ✓ critério 4: oportunidade de crescimento e segurança; ✓ critério 7: trabalho e espaço total de vida; ✓ critério 8: Relevância social do trabalho na vida

Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

Para responder aos objetivos específicos, as perguntas foram agrupadas, correspondendo a cada um deles, conforme aponta a tabela 3. Logo, as categorias criadas seguiram a mesma lógica de organização, ou seja, elencadas as perguntas que respondiam aos objetivos, a análise foi realizada e as categorias evidenciadas.

Tabela 1: Agrupamento de Perguntas Relacionados aos Objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	GESTORES	RECEPCIONISTAS E CAMAREIROS
Levantar os protocolos de segurança sanitária adotados pelos meios de hospedagem	2 – 3 - 11	2 – 6 – 7
Compreender a rotina operacional adotada na pandemia	4 – 5 - 8	4 – 5 – 8
Verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho	7 – 9 - 10	9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15
Investigar os protocolos que podem ser mantidos no período pós- pandemia	6	3

Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

Embora os objetivos e o modelo para o roteiro de perguntas sejam os mesmos, há perguntas diferentes para o grupo de gestores e demais funcionários, a fim de analisar, com a máxima objetividade possível, aspectos relevantes do esforço gerencial, ao criar os

protocolos de biossegurança, além de outras ações relacionadas à QVT, e à percepção dos trabalhadores diante do que foi oferecido, seguindo a proposta do instrumento BPSO.

O último objetivo do trabalho “Investigar os protocolos que podem ser mantidos no período pós-pandemia” não foi analisado no intuito de gerar categorias de análise. A pergunta a esse objetivo intencionou registrar o que foi considerado de positivo dentro dos protocolos e, assim, incluir as respostas no relatório que será entregue aos gestores, para direcioná-los na elaboração de diretrizes que preservem a saúde e a segurança dos funcionários. O mesmo ocorreu com a pergunta número 15 sobre a qualidade de vida no trabalho, direcionada aos recepcionistas e camareiros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os gestores de Recursos Humanos e gerentes de hospedagem e/ou qualidade (a nomenclatura varia de acordo com o empreendimento), recepcionistas e camareiros.

Os meios de hospedagem serão caracterizados, e os subtópicos seguintes se referem à discussão de cada objetivo específico e suas categorias finais. O modelo BPSO e os critérios de QVT foram escolhidos por sua ampla abrangência e, por isso, apresentar as análises das respostas exigiu um grande esforço da pesquisadora em compilar os dados, sem ser generalista, ou reducionista, a ponto de perder respostas relevantes.

Cabe a ressalva de que os resultados aqui apresentados dizem respeito ao multicaso pesquisado, não servindo de base para inferência sobre o universo amostral identificado, ou qualquer outro empreendimento hoteleiro.

4.1. Caracterização dos Meios de Hospedagem

Dentre os meios de hospedagem correspondentes ao lócus desta pesquisa, 2 *resorts* estão localizados na Avenida Senador Dinarte Mariz, popularmente conhecida como via Costeira e serão denominados **H1** e **H3**. O terceiro empreendimento, **H2**, está situado na praia de Ponta Negra, onde se concentra ampla malha hoteleira.

Nos quadros seguintes serão detalhadas as caracterizações dos *resorts* e do hotel. Uma vez mais, é importante salientar que a dinâmica de operação de cada meio de hospedagem foi considerada para fins de análise, pois as práticas de gestão de pessoas e os protocolos desenvolvidos, no contexto da pandemia, estão intimamente ligados ao tamanho, administração, categoria e prestação de serviços, valorizando a realidade e a individualidade de cada um. Dessa forma, em nenhum momento a intenção é comparar os empreendimentos, mas, compreender como as estratégias foram pensadas e como impactaram a QVT.

Quadro 6: *Características Gerais dos Meios de Hospedagem*

TIPO	Ano de inauguração	Quantidade de UH	Quantidade total de funcionários	Identificação por estrelas
Resort H1	2017	179	151	5 estrelas

Hotel H2	2011	95	102	4 estrelas
Resort H3	2006	396	380	5 estrelas

Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

No momento em que a coleta de dados foi realizada, o **H1** contava com 16 recepcionistas, que possuíam entre pouco mais de 1 ano, até 10 anos de trabalho, e 14 camareiras, a maioria com mais de 10 anos. O **H2** tinha 5 recepcionistas e 9 camareiras. Não foi realizada nenhuma entrevista com os funcionários. Por fim, o **H3** dispunha de 11 recepcionistas, todos com mais de 7 anos na empresa, e 17 camareiras, entre pouco mais de 3 até 16 anos de trabalho. Essas informações revelam pouca rotatividade, especialmente no setor de governança. Diversos estudos apontam que o grande desafio do setor hoteleiro está em gerenciar os recursos humanos e evitar o *turnover*, normalmente causado pela baixa remuneração, longas jornadas e outros fatores (Kang et al., 2018; Lee et al. 2015 e Tsai et al., 2016). Contudo, esta não é a realidade dos empreendimentos investigados, e vários fatores podem ser atribuídos à situação, tais como: satisfação com a função, com a imagem da empresa, com o salário, entre outros critérios que foram identificados durante as entrevistas e serão abordados a seguir.

4.2 Protocolos de Segurança Sanitária - Gestores

Para responder ao objetivo primeiro, “levantar os protocolos de segurança sanitária adotados pelos meios de hospedagem”, serão elencadas as adaptações realizadas nos departamentos referentes à pesquisa, como se deu o processo de elaboração dos protocolos de segurança sanitária, se foi criado algum comitê de crises, se optaram por algum programa de auxílio do governo e como as ações internas foram pensadas para lidar com a situação da pandemia, a partir do fechamento e, depois, na reabertura dos empreendimentos.

A pandemia ocasionada pelo vírus SARS-COV-2, denominado coronavírus, que causa a doença COVID-19 teve seu registro, em dezembro de 2019, contudo, somente, em março de 2020, foi caracterizada pela OMS como pandemia. Dada a restrição de locomoção e distanciamento social, muitos estabelecimentos foram fechados, para evitar contágios e riscos à saúde. Os meios de hospedagens participantes da presente pesquisa encerraram suas atividades ao público, no final do mês de março.

O primeiro *resort* selecionado pertence a uma rede de hotéis e, portanto, seus serviços são padronizados. Isso significa que procedimentos em larga escala, ou que alteram a ordem de funcionamento, seguem a hierarquia da unidade matriz. De acordo com

a gestora de RH do *resort H1*, o corporativo da rede fez uma parceria com uma instituição em expertise hospitalar. A equipe esteve presente em todas as unidades para averiguar, *in loco*, junto com a diretoria operacional, tudo o que poderia causar qualquer contaminação para o funcionário e para o hóspede e, assim, estabelecer as medidas preventivas.

As adaptações que cada departamento sofreu estavam alinhadas às operações que realizavam diariamente. No quadro abaixo, estão discriminadas as ações implantadas.

Quadro 7: Protocolo de Segurança COVID-19 - Resort H1

Setor	Estrutura	EPI	Serviços
Recepção	✓ marcação no piso para manter a distância entre as pessoas; ✓ distanciamento de computadores entre os recepcionistas; ✓ urna para depósito de chaves no <i>check out</i>; ✓ recipientes de canetas higienizadas e utilizadas; ✓ higienização rigorosa do local de trabalho determinadas vezes ao dia	✓ <i>face Shield</i>; ✓ óculos; ✓ máscara; ✓ álcool gel	✓ pré-<i>check-in</i> virtual; ✓ não recebimento de documentos de identificação ou vouchers; ✓ QR Code do aplicativo do <i>resort</i> com todas as informações do local; ✓ ficha de declaração de saúde
Governança	✓ frigobar abastecido apenas com água. Não havia reposição; ✓ máquina de higienização para as UH'S e áreas compartilhadas; ✓ readequação dos produtos de limpeza; ✓ uma equipe de desinfecção para retirada da roupa suja e uma equipe de higienização para a limpeza da UH; ✓ etapas rigorosas de limpeza dentro da UH	✓ máscara; ✓ álcool gel; ✓ capote (avental de plástico resistente) que cobria braços e pernas; ✓ luvas de borracha e de plástico; ✓ óculos	✓ arrumação a cada dois dias, ou caso o hóspede solicite

Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

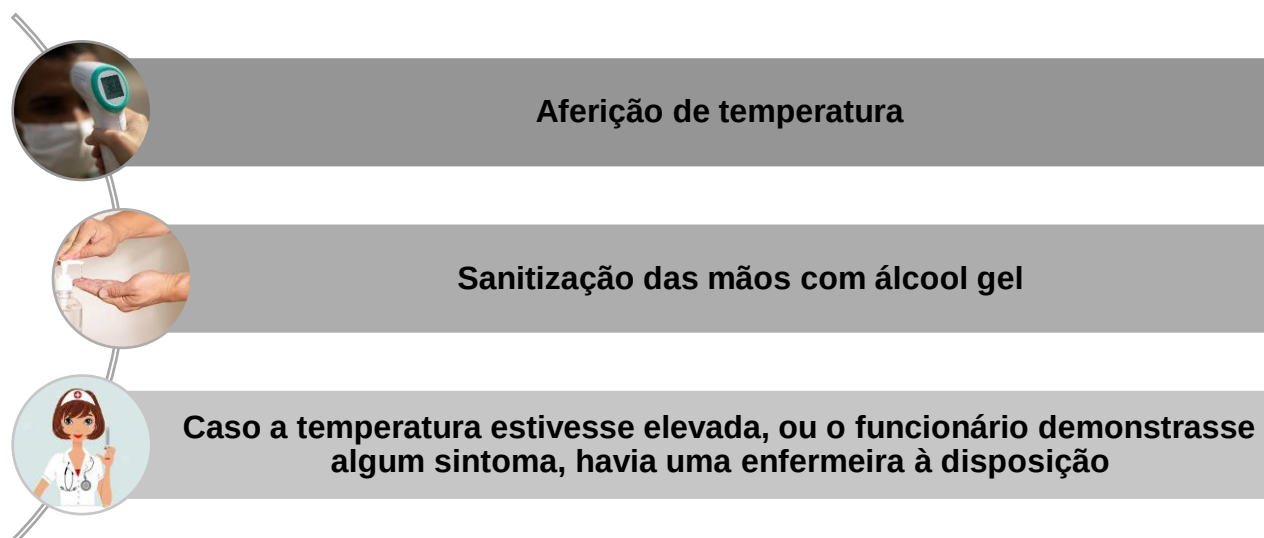
Apesar de o protocolo ter sido criado, considerando a realidade local, na prática, percebeu-se que a equipe de camareiras não daria conta de cumprir o que foi proposto, por falta de pessoal. Então, a estratégia foi alterada por um padrão sequencial de limpeza que indicava como a higienização da UH deveria ser feita, incluindo a retirada do enxoval sujo e do uso correto dos EPI'S:

[...] na hora que a camareira entrava com o avental, ela retirava todos os objetos sujos né, lençol, toalha, tudo. Depois, ela saía do apartamento, fazia a higienização do seu avental. Antes de tirar, elas tinham que passar álcool no avental, limpar ele inteiro, era quase uma lavagem que elas faziam né. Aí tiravam o avental, colocavam num local a parte para aí sim poder entrar no apartamento e começar a fazer a higienização (gestor de qualidade – H1).

Foi criado um sistema de troca de máscara para que as lideranças pudessem averiguar se os funcionários cumpriam o disposto no protocolo. Havia cores diferentes (preto, cinza e branco), e os horários eram diferentes para cada grupo, ou seja, funcionários considerados *front of house* (recepção, SPA e administrativo), a troca era feita a cada 3 horas, e os funcionários considerados *back of house* (equipe de A&B – Alimentos e Bebidas, Camareiras, Auxiliar de Serviços Gerais – ASG e recreação), a troca era feita a cada 2 horas, em virtude de as atividades desenvolvidas exigirem maior esforço físico. Essa dinâmica permitiu que os supervisores departamentais fiscalizassem o uso correto das máscaras.

Quanto às áreas internas, algumas adaptações também foram realizadas. A figura 04 apresenta os procedimentos adotados durante a entrada dos funcionários.

Figura 4: Medidas de Segurança Durante a Entrada dos Funcionários no H1



Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

No que tange ao refeitório, a capacidade que antes era para 50 pessoas, passou a ser para 16, por turno, e foi feita uma escala para o uso do local. Cada departamento tinha seu horário para fazer as refeições. Houve distanciamento de mesas e cadeiras, distribuição de luvas e uso obrigatório da máscara, mesmo ao se servir. Apenas no momento da refeição poderia ser retirada. Há uma nutricionista que trabalha junto com o chef de cozinha na elaboração do cardápio, garantindo variedade e valor nutricional às refeições. A sala de descanso foi inutilizada e, na entrada da portaria de serviços, foram dispostos sofás e cadeiras para o descanso ao ar livre. Estão construindo uma nova sala

de descanso, com mais comodidade. Nos vestiários, a orientação era que, ao retirar a vestimenta pessoal, os sapatos fossem colocados em sacos plásticos e guardados dentro do armário. Foram disponibilizados 02 cestos para o descarte do uniforme, um cesto para a equipe de cozinha e outro, para os demais funcionários. Os uniformes são lavados dentro do *resort* e, também, foi desenhado um processo separado para a lavanderia.

Todas essas medidas visaram garantir a segurança do trabalhador e minimizar ou evitar o risco de contaminação, mas, caso alguém apresentasse os sintomas, ou adquirisse a doença, imediatamente era direcionado ao hospital e cumpria a quarentena. Nesse período, havia uma enfermeira disponível apenas para acompanhar e prestar todo o apoio necessário, porém, de forma virtual.

Esses protocolos foram elaborados para a retomada das atividades, que aconteceu de forma parcial, em setembro de 2020, isto é, a ocupação estava reduzida em, aproximadamente, 50% da capacidade de funcionamento. Enquanto permaneceu fechado, algumas ações internas foram desenvolvidas para oferecer suporte aos trabalhadores. Inicialmente, aqueles que tinham muitas horas extras receberam compensas, posteriormente, foram dadas férias coletivas para todos os funcionários. Alguns departamentos continuaram trabalhando: manutenção e parte da governança, para manter cuidados gerais com a estrutura e equipamentos, gerente geral, de RH, departamento pessoal, na questão burocrática e parte da cozinha, que preparava as refeições para as equipes.

A gestora de RH relatou que era um momento de incertezas e não sabiam como agir nesse contexto pandêmico, ficando sob orientações dos decretos promulgados. Com o agravamento da situação, o governo federal lançou algumas diretrizes, no intuito de dar assistência às empresas e aos empregados. Dentre elas, houve a Medida Provisória Nº 927, de 22 de março de 2020, que dispõe sobre medidas trabalhistas e a Medida Provisória Nº 936, de 01 de abril de 2020 - Programa emergencial de manutenção do emprego e renda que considerava as seguintes questões: redução proporcional de jornada de trabalho e de salário; e suspensão temporária do contrato de trabalho. A redução da jornada de trabalho e de salário, exclusivamente, deveria atender aos seguintes percentuais: a) vinte e cinco por cento; b) cinquenta por cento; ou c) setenta por cento (SEBRAE, 2020).

Embora o empreendimento tenha tido a ajuda do governo, 40% dos funcionários foram demitidos, logo no início da pandemia, mas alguns foram recontratados, depois da reabertura. Para manter um contato mais próximo entre empresa e empregado, foi criado um grupo de cada departamento no *WhatsApp*, para que os gestores pudessem acompanhar mais de perto as suas equipes; um canal virtual no *Youtube*, com entrevistas

e reportagens, no intuito de informar e interagir com os funcionários, além de um momento com o gerente geral, chamado “Café com GG”; grupo de apoio para quem se sentisse ansioso, com psicólogos que pudessem fazer uma escuta assistencial; e o plano de saúde passou a ter atendimento on-line, por meio de um aplicativo chamado médico na tela, para evitar deslocamentos.

O próximo empreendimento hoteleiro, foi o hotel - **H2**. Possui administração independente e os gestores dispõem de total autonomia para desempenhar suas funções. O hotel contava com um comitê de gestores formado pelos gerentes de cada departamento e cada um apontava quais seriam as demandas mais urgentes a serem resolvidas. Em virtude das incertezas do momento e do cenário desconhecido, até então, apoiaram-se no que outros hotéis estavam desenvolvendo e divulgando, por meio de *lives* e trocas de informações entre parceiros, médicos, nutricionista, advogado e outros profissionais aptos a contribuir. Dessa forma, adaptando o que já existia em outros locais à realidade do hotel, a equipe construiu o protocolo de medidas de biossegurança para a COVID-19. Seguem as ações realizadas no quadro 8.

Quadro 8: Protocolo de Biossegurança COVID-19 - Resort H2

Setor	Estrutura	EPI	Serviços
Recepção	✓ separadores de fila para manter o distanciamento; ✓ uma tela a mais para atendimento; ✓ urna para depósito das chaves; ✓ retirada de quadros, decorações e mobiliários para evitar a permanência do hóspede	✓ luvas; ✓ máscaras; ✓ álcool gel;	✓ <i>check-in</i> web; ✓ contratação de pessoal para agilizar o atendimento; ✓ horários agendados para o café da manhã e salas em geral; ✓ <i>QR Code</i> para o acesso a todas as informações do hotel
Governança	✓ máquina de ozônio para higienização e odores; ✓ frigobar permaneceu abastecido, mas não havia reposição; ✓ duas equipes para higienização: o roupeiro retirava toda a roupa suja e a camareira fazia a limpeza habitual; ✓ readequação dos produtos de limpeza	✓ luvas; ✓ máscaras; ✓ álcool gel	✓ limpeza da UH suja, somente após 24h do <i>check out</i> realizado; ✓ arrumação a cada dois dias; ✓ proibição do hóspede na UH durante a arrumação; ✓ café da manhã na UH (opcional)

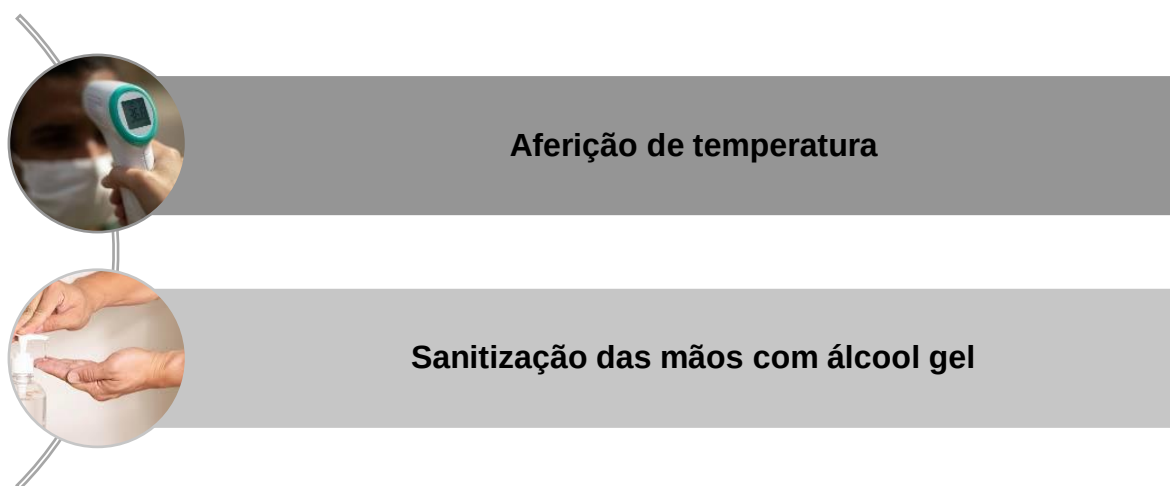
Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

Todos os procedimentos foram elaborados para evitar o máximo de contato entre funcionário e hóspede. Mas o gerente relatou que os hóspedes reclamavam muitos dos procedimentos e, portanto, precisaram readequar alguns pontos:

[...] a gente tentou implementar o check-in web, de antecipar o preenchimento e para diminuir o contato, mas é sempre um problema para o hóspede obedecer... os separadores de fila, viraram uma barreira né, que eles pulam muitas vezes, que eles empurram... A gente não limpava o apartamento todo dia, não fazia arrumação. Era a cada 2 dias e aí começamos a ter problemas, porque as pessoas não entendiam. E aí tivemos que trazer para 1 dia sim 1 dia não. (gerente de hospedagem – H2).

Quanto às áreas internas, algumas adaptações também foram realizadas. A figura 5 ilustra os procedimentos adotados durante a entrada dos funcionários.

Figura 5: Medidas de Segurança Durante a Entrada dos Funcionários no H2



Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

Tanto o refeitório quanto a sala de descanso receberam novas instalações. A área de estacionamento do hotel é muito ampla e este espaço foi readequado para receber a estrutura fechada e adequada ao refeitório e à parte ao ar livre, com espreguiçadeiras seguindo o distanciamento, a sala de descanso. Dentro do refeitório, o uso da máscara era obrigatório e todos deveriam usar luvas. Apenas no momento da refeição, a máscara poderia ser retirada. Foram disponibilizados álcool e guardanapos nas mesas, as quais deveriam ser higienizadas para o próximo ocupante. Os horários também foram separados por setor. Havia uma nutricionista para elaborar o cardápio, garantindo variedade e valor nutricional às refeições. Uma alteração importante na rotina dos funcionários foi a marcação de horários quanto ao uso do vestiário. Cada equipe tinha seu horário estipulado, que variava entre 5:30 da manhã, 07h e 08h, para evitar aglomeração. Os uniformes não são lavados no hotel, ficando sob responsabilidade de cada empregado.

Todas essas medidas visaram garantir a segurança do trabalhador e minimizar, ou evitar o risco de contaminação, mas, caso ele apresentasse os sintomas, ou adquirisse a doença, imediatamente era direcionado ao hospital e cumpria a quarentena. Nesse período, tanto o gestor do departamento quanto a gestora de RH acompanhavam, de forma virtual, oferecendo todo o apoio necessário. O funcionário só poderia retornar após liberação do médico do trabalho.

Esses protocolos foram elaborados para a retomada das atividades, que aconteceu de forma parcial, em julho de 2020, isto é, a ocupação estava reduzida em, aproximadamente, 50% da capacidade de funcionamento. Enquanto permaneceu fechado, algumas ações internas foram desenvolvidas para oferecer suporte aos trabalhadores. Inicialmente, aqueles que tinham muitas horas extras receberam compensas, posteriormente, foram dadas férias coletivas para todos os funcionários. Alguns departamentos continuaram trabalhando: manutenção, portaria e setor administrativo. O hotel aproveitou o momento para realizar obras internas, então, houve aumento de pessoal na equipe de manutenção.

O hotel também fez uso das medidas provisórias promulgadas pelo governo, todavia, foram necessárias algumas demissões nesse período de fechamento. Durante a entrevista, o gerente de hospedagem alega que as demissões não aconteceram em virtude da pandemia e, sim, porque já estavam planejadas e, também, porque houve substituição de função. Porém, após o hotel estar funcionando normalmente, em 2021, a situação se agravou e, de fato, aproximadamente 30% dos empregados foram demitidos:

[...] esse ano (2021) foi o ano que assim, a pandemia afetou mesmo e ter que demitir por conta de pandemia, foi esse ano. Tivemos um corte eu acho que em termos de porcentagem, deu aí uns 30% do quadro. Teve departamento que foi metade do departamento. (gerente de hospedagem – H2).

Para manter um contato mais próximo entre empresa e empregado, a gestora de RH explicou que foram realizados alguns eventos *on-line*: “Café com RH” para ter um momento de conversa, distração; treinamentos de inteligência emocional; encontros via *WhatsApp* e *Google Meet* para falar sobre saúde mental; a distribuição de cestas básicas já fazia parte dos benefícios e isso não foi cortado. Durante dois meses, as cestas foram duplicadas aos trabalhadores e suporte com a psicóloga.

Tendo expostas as estratégias dos empreendimentos **H1** e **H2**, será apresentado o *resort* - **H3**, seguindo a mesma sequência definida no início do tópico: elencadas as adaptações realizadas nos departamentos referentes à pesquisa, como se deu o processo de elaboração dos protocolos de segurança sanitária, se foi criado algum comitê de crises, se optaram por algum programa de auxílio do governo e como as ações internas foram

pensadas para lidar com a situação da pandemia, a partir do fechamento e, depois, na reabertura dos empreendimentos.

O *resort H3* também pertence a uma rede hoteleira, mas, nesse contexto, as lideranças informaram que havia um comitê diretivo formado pelos diretores do hotel (a diretora de RH, o diretor financeiro, o diretor geral e o presidente da rede), os quais se reuniram para elaborar um plano de contingência e criar as ações de enfrentamento à pandemia. Não foi designada nenhuma padronização de procedimentos, apesar de se tratar de uma rede. Cada empreendimento estava livre para se adequar às suas necessidades. O comitê dividiu as ações por departamentos específicos, principalmente na área de hospedagem. Cada gestor responsável, junto com o diretor geral e o presidente, criou as medidas de biossegurança, atendendo às legislações municipal, estadual e federal, mas sempre em consonância com a realidade do empreendimento. Houve também compartilhamento entre outros hotéis, por meio da ABIH, *Resorts Brasil* e comunicação direta entre os gestores de RH de outros empreendimentos, no intuito de trocar informações sobre os procedimentos mais eficazes para a segurança dos hóspedes e funcionários. No quadro abaixo é possível perceber as principais alterações implantadas.

Quadro 9: Manual COVID-19 Resort - H3

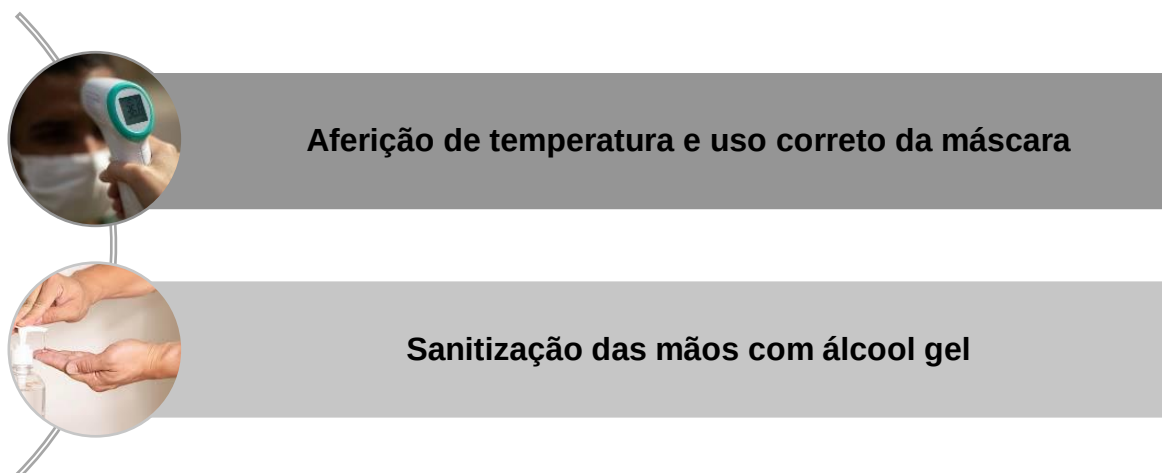
Setor	Estrutura	EPI	Serviços
Recepção	✓ distanciamento entre as cadeiras dos recepcionistas; ✓ dispenser de álcool em gel em diversos pontos; ✓ diminuição e distanciamento das cadeiras no lobby principal; retirada de todo material impresso, substituído por QR Code que dá acesso ao aplicativo do resort; ✓ marcação do piso para garantir distância entre as pessoas; ✓ maquinas em embaladas em plástico e caixa em acrílico para depósito das chaves usadas	✓ máscara; ✓ face Shield; ✓ óculos; ✓ álcool gel 70%	✓ check-in on-line; ✓ ficha de declaração de saúde para cada hóspede

Governança	✓ frigobar desabastecido e serviço mediante solicitação dos hóspedes; ✓ retirada da papelaria e disposto um QR Code com as informações do hotel; ✓ máquina de pulverização para higienização profunda das UH'S e áreas compartilhadas; ✓ ventilação natural durante a limpeza das UH'S	✓ máscara; ✓ avental com mangas 3/4, até o joelho; ✓ álcool gel nos carrinhos das camareiras; ✓ luvas	✓ troca de enxoval de 2 em 2 dias, exceto se o hóspede solicitasse diariamente; ✓ serviço de café da manhã grátis na UH (opcional); ✓ proibição do hóspede na UH durante a arrumação
-------------------	---	--	--

Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

Quanto às áreas internas, algumas adaptações também foram realizadas. A figura 6 indica os procedimentos adotados durante a entrada dos funcionários.

Figura 6: Medidas de Segurança Durante a Entrada dos Funcionários no **H3**



Nota. Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

No refeitório, a capacidade de ocupação foi reduzida, diminuindo a quantidade de mesas e com distanciamento das cadeiras. O horário já era bem flexível, então, não sofreu alterações. Era obrigatório calçar luvas para se servir e estar sempre de máscara, retirando-a apenas para se alimentar. Há variedade de comida servida e considerada de boa qualidade, pelas entrevistadas. Após finalizar a refeição, não era permitido permanecer no local, como de costume. Quanto à sala de descanso, foram seguidas as mesmas regras de distanciamento com sinalizações onde era permitido sentar-se e se deitar. O ar condicionado permaneceu ligado, porém, a porta estava sempre aberta. A máquina de

pulverização para higiene criteriosa também foi utilizada no refeitório, sala de descanso, salas administrativas, vestiários e corredores dos funcionários, uma vez por semana, manuseada pelos seguranças, na madrugada. Não houve nenhum comentário sobre os vestiários. Os uniformes da cozinha e uma parte do departamento de A&B são lavados no *resort*, o restante não, ficando sob responsabilidade de cada empregado. De acordo com a diretora de RH, foram fornecidas embalagens para todos os funcionários guardarem o uniforme, ao deixarem o local de trabalho, evitando possível contaminação cruzada.

Todas essas medidas visaram garantir a segurança do trabalhador e minimizar, ou evitar o risco de contaminação, mas, caso apresentasse os sintomas, ou adquirisse a doença, imediatamente era direcionado ao hospital e cumpria a quarentena. Nesse período, o gestor do departamento, ou o setor de RH acompanhava, oferecendo todo o apoio necessário, inclusive, solicitando ao hospital, em caso de internação, cuidados diferenciados para o funcionário.

Esses protocolos foram criados para a retomada das atividades, que aconteceu de forma parcial, em setembro de 2020, isto é, a ocupação estava reduzida, em, aproximadamente, 50% da capacidade de funcionamento. Enquanto permaneceu fechado, algumas ações internas foram desenvolvidas para oferecer suporte aos trabalhadores. A primeira iniciativa foi colocar todos os funcionários em férias, até que fosse possível compreender melhor o panorama da crise sanitária vivenciada naquela ocasião. Algumas equipes precisariam continuar trabalhando, sendo elas: gerente de manutenção para fazer prevenções paliativas e reparar qualquer outro problema que surgisse e os seguranças, imprescindíveis para a proteção do local.

O *resort* também fez uso das medidas provisórias promulgadas pelo governo. O cerne das estratégias do *resort* era manter o máximo de empregos possíveis, porém, aproximadamente, no mês de junho, quando se percebeu que a situação estava se agravando, a diretora de RH comentou que aconteceram algumas demissões. Foram demitidos entre 15 e 20 funcionários, de um total de 380 pessoas, conforme demonstrado em um trecho de sua entrevista:

[...] a gente fez uma média de 15 a 20 demissões, de uma média de 380 funcionários, de cargos que a gente realmente já iria extinguir, ou já estavam em algum planejamento de desligamento. A gente manteve praticamente o quadro todo e é uma das questões que os funcionários valorizam muito (diretora de RH - H3).

Antes de encerrar as atividades, o *resort* promoveu um bazar com diversos produtos que tinham data de validade próxima e venderam a um preço bem acessível aos seus empregados. Durante o tempo em que permaneceu fechado, foi criado um grupo no

WhatsApp para transmitir todas as informações burocráticas, além de oferecer suporte individual às questões familiares ou emocionais:

Como suporte aos funcionários, a gente, um dos nossos fortes aqui da empresa é realmente, é justamente essa atenção que é dada aos funcionários e faz parte da cultura aqui da empresa. Então a primeira ação que nós fizemos foi tranquilizar todo mundo (diretora de RH – H3).

Outra ação desenvolvida pela gestão foi manter o plano de saúde sob responsabilidade de pagamento da própria empresa, sendo o desconto realizado somente no retorno normal das atividades e de forma parcelada. Então, os funcionários pagariam o valor normal do mês, adicionada a parcela do tempo em que estiveram afastados. Após o retorno, foram feitas doações, em momentos pontuais, de cestas básicas para trabalhadores que recebiam um valor salarial específico, determinado pelos gestores. Todavia, essa ação acabou se estendendo para todos os funcionários entrevistados.

Mediante os aspectos apresentados de todos os empreendimentos, foi possível observar que as estratégias pensadas para o enfrentamento à pandemia tiveram como pauta principal o cuidado com a saúde do funcionário, proporcionando-lhe acolhimento e segurança no trabalho. Pode-se, portanto, considerar que nesse cenário de crise sanitária, a dimensão biológica que integra o modelo BPSO-96, a qual inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas, e considera o atendimento de ambulatorio/convênio médico; refeições; e estado de saúde dos colegas e superiores, e o critério 02 - segurança e saúde nas condições de trabalho, de Walton (1973), são mais valorizados. Isso vai ao encontro da explicação do autor, ao afirmar que a satisfação dos funcionários deve ser mantida no local de trabalho e as legislações devem favorecer atitudes que evitem ou minimizem riscos à vida do empregado.

Essa crise vivenciada pelo setor de turismo pode ser uma oportunidade para o desenvolvimento de novos modelos de gestão estratégica, por meio de ações humanizadas que envolvam a reestruturação da organização do trabalho, com foco na saúde mental dos funcionários. Outro ponto importante diz respeito ao uso de novas tecnologias, como foi apontado por todos os empreendimentos, como o *check-in on-line* e *QR Code* que objetivam trazer agilidade e praticidade aos atendimentos, otimizando o tempo para os funcionários e hóspedes. Ivanov et al. (2020), elucidam que as "altas tecnologias" podem ser utilizadas, a fim de propiciar melhor experiência ao hóspede, preservar o distanciamento exigido pelos governos, além de dinamizar as operações do *trade*. Este ainda é um longo caminho a ser percorrido, pois, na prática, ainda há muita resistência dos hóspedes, conforme relatos de todos os participantes.

4.2.1 Protocolos de Segurança Sanitária – Recepcionistas e Camareiros

Para compreender o primeiro objetivo, sob a ótica dos recepcionistas e camareiros, eles responderam quais foram os protocolos criados e como isso afetou o seu dia a dia, qual apoio prestado durante o fechamento dos empreendimentos e quais as ações internas desenvolvidas pela empresa no retorno das atividades. As discussões seguirão as perspectivas dos recepcionistas dos *resorts* e, depois, dos camareiros.

A pandemia trouxe inúmeros desafios para a rotina operacional dos trabalhadores da hotelaria. Não se trata apenas de alterações na infraestrutura, mas todo o *modus operandi* precisou ser ressignificado. Conforme apontado no subtópico anterior, as ações foram pensadas no intuito de oferecer mais cuidado e segurança aos trabalhadores, no entanto, inevitavelmente, surgiriam mais atribuições que demandariam esforço físico e mental aos envolvidos nas operações. Sobre essas mudanças vistas tanto nos EPI'S, quanto na prestação de serviços, os funcionários relataram:

[...] a gente estava utilizando o face shield ou óculos de proteção, mas depois, isso aí foi retirado... a gente tinha de trocar a máscara de 3 em 3 horas, aí tem a questão das máscaras, que antes era uma máscara, só que eles deram 3, aí depois mudaram aí, tipo, com padrão de cores, começava com a preta e depois vem a cinza, depois a branca. Para que os gestores pudessem saber que a gente estava trocando de máscara (recepcionista 1 - H1).

[...] documento de hóspede, era ele que tinha que mostrar, a gente não podia pegar; higienização das canetas, tinha que fazer a higienização e limpar o balcão depois que ele saísse (recepcionista 3 - H1).

[...] recebemos o EPI'S, recebemos shields, máscaras, recebemos álcool em gel, líquido. Fazíamos no início sempre à assepsia dos materiais, dos locais. E ali, pouco a pouco nós começamos a retomada né? (recepcionista 2 - H3).

Então... quando o hotel voltou em setembro do ano passado foi um baque, porque devido o hotel está fechado 5 ou 6 meses a gente teve de reconstruir toda a nossa rotina desde começar a passar álcool nas mãos, uso da máscara, uso dos equipamentos de segurança. a gente teve que se readaptar praticamente em pouco tempo né, porque foi um baque tanto para a nossa vida, quanto para a hotelaria também. Questão de passar álcool em gel toda hora passar todas essas informações em sequência porque se torna repetitivo. aí o hotel também começou a entregar para os hóspedes máscara e álcool em gel para cada familiar e questão de distanciamento. o check-in só vinha uma pessoa por família para não ficar aglomeração também (recepcionista 1 - H3).

É válido mencionar que alguns recepcionistas do **H3** explicaram que a máscara oferecida pelo hotel não era adequada ao exigido pela norma reguladora. Então, usavam uma máscara, seja de pano ou de procedimento cirúrgico por baixo e a máscara com a logo do hotel por cima. Mas, essa adequação os incomodava, devido à transpiração nessa região e prejudicava a fala, interferindo na compreensão pelos hóspedes, pois a voz ficava muito baixa.

Por bastante tempo usava 2 máscaras, só que aí, o cliente reclamava muito porque ficava muito baixa a voz, né? Prendia muito a fala, então eu usei minha própria

máscara, porque infelizmente, a máscara que eles fornecem é um tecido inviável, porque não é de algodão, é um tecido totalmente sintético que não tem 3 camadas, tem 2 camadas de um mesmo tecido e se esse tecido tivesse sozinho, você conseguiria ver a luz do outro lado. Gente, é tecido de calcinha, não tem condição! Ele esquenta, ele não protege. A gente falou, reclamou bastante, mas com certeza foi o mais barato que encontraram. Aí a discussão era ficar trocando toda hora de máscara (repcionista 3 - H3).

Eu preferencialmente gosto de usar 2 máscaras. Uso 2, mais pela, vamos dizer assim, pela logística da máscara que é oferecida pelo hotel. Uma é aquela direta assim, quando eu falo, ela entra na respiração, então eu coloco uma outra que tem uma dobrinha que fica espaço para que eu possa falar e a outra fica por cima, com a logo do hotel (repcionista 2 - H3).

Seguindo a reflexão sobre a implantação dos novos protocolos, evidenciou-se que, embora o uso de novas tecnologias seja para melhorar e agilizar os processos, é preciso haver um trabalho consistente junto ao hóspede para que ele se conscientize e se adeque ao que é ofertado. Tem-se como exemplo a utilização do *check-in on-line*, que já era algo que existia em ambos os *resorts*, porém, durante a pandemia, foi mais divulgado e requisitado. Os recepcionistas do **H1** concordaram que, em uma porcentagem de 0 a 100%, não chegava a 20% o percentual de adesão:

O check-in online, é muito difícil a gente ter hóspede, chegar atualmente com ele já pronto. Existe uma aderência muito baixa. Eu acho que de 100, eu pontuaria acho que uns 10 ou 20%... a gente vê uma certa resistência (repcionista 1 - H1)

[...] a adesão ao check-in on line foi muito baixa. Não sei, acho que não chega a 6% (repcionista 4 - H1).

Na visão da equipe do **H3**, alguns entrevistados acreditam que a baixa adesão ao *check-in on line* pode ser atribuída ao fato de o hóspede querer que façam por ele, ter a prestação de serviço, sem ele próprio ter que “perder tempo” nessa função, ou por insegurança de dispor suas informações pessoais na internet. Esse serviço é muito útil e traz agilidade ao atendimento. Seria um investimento de tempo, caso os hóspedes fizessem uso.

A gente já, desde antes da pandemia, com algumas opções online, mas nem todas as pessoas, né, se prontificam a fazer. Tem um totem na recepção que tem escrito “antecipe seu check-in” para eles preencherem o check-in também, mas que às vezes, porque você tem um... você está pagando, você tem uma pessoa pra fazer pra você, na cabeça da pessoa às vezes é isso... se eu posso fazer aqui, ou ela pode fazer pra mim, porque eu vou fazer... Às vezes também tem essa birra do cliente que tem que ser servido, né?! Eu quero ser servido para quê que vou ter trabalho, né? (repcionista 3 - H3).

Essa tendência de check-in on-line continua...É a expectativa é que ele melhore cada vez mais, mas depende muito do cliente. Às vezes o cliente ele não tem é... Ele não se sente seguro em colocar essas informações na internet. Então eles preferem fazer na recepção. preferem disponibilizar esses dados da recepção. Mas espero que com o passar do tempo isso melhore, porque isso facilita e agiliza o processo de check-in (repcionista 4 - H3).

Todas as alterações físicas e de prestação de serviços apresentadas pelos gestores dos *resorts* estão alinhadas ao que os funcionários relataram. Ressalta-se apenas a

mudança no padrão de informações a serem repassadas. Era necessário explicar como o *resort* estava operando com os protocolos de biossegurança nos ambientes e individualmente, além do acréscimo de duas fichas que vinham anexadas à FNRH, no **H1**: a declaração de saúde (imposta pelo governo do estado), para saber se o hóspede estava com um sintoma da COVID e o termo de aceite, pelo qual o hóspede concordava que seguiria o protocolo de biossegurança dentro do hotel.

A gente passa, aquele termo de aceite e a declaração de saúde, para eles. É só papel a mais que estão preenchendo. Ontem aconteceu uma situação, né: expliquei o que eram os papéis, a declaração de saúde exigida pelo nosso governo do estado e o termo de aceite onde os senhores concordam que estão cientes das medidas de saúde, como o uso de máscara nas áreas comuns do hotel. Eles olhavam assim para minha cara, com a cara feia, porque eles estavam sem máscara, e eu seguindo o procedimento, né? (recepcionista 4 – H1).

A declaração de saúde, conforme mencionada pelos gestores e descrita no protocolo, também foi citada pelo **H3**. Sobre a documentação, o *resort* continuou exigindo que os recepcionistas a recebessem e, no caso de crianças, feita a devida cópia.

Nós tínhamos primeiramente um formulário a ser preenchido pelo hóspede, dizendo as suas condições de saúde e esse protocolo era anexado à ficha de check-in, né. Aquilo era exigido de todas as pessoas da família. Sempre mantendo distanciamento, fazendo uso do álcool líquido para a medida que trocava, chegava um hóspede, depois vinha um outro. Os documentos continuaram a serem exigidos e principalmente quando são crianças, né? A gente tem o compromisso de conferir todos os documentos e na maioria das vezes tem que digitaliza (recepcionista 2 - H3).

Essa nova rotina operacional afetou todos os funcionários entrevistados. Alegaram sentir mais desgaste emocional pelo discurso a ser feito na entrada, e por ficarem constantemente fiscalizando os hóspedes quanto ao distanciamento e uso da máscara. Conforme as medidas do governo eram flexibilizadas, os usuários passaram a ter mais resistência em cumprir o protocolo e, em alguns momentos, chegavam a ser agressivos.

Esses procedimentos geraram mais desgaste emocional porque geralmente parece que a gente tá falando com um pedaço de madeira. Que a gente pede, aí eles passam e quando voltam, já voltam sem máscara. Aí fica chato pra gente ficar cobrando. Tanto chato para a gente quanto para eles (recepcionista 4 - H1).

Até hoje depois de tudo isso, ainda chegam pessoas que não querem usar as máscaras. Até hoje o hotel disponibiliza máscara e álcool gel em sachês, em todo tempo e até hoje a gente tem que lembrá-los do uso da máscara. Quando uma vez, eu solicitei distanciamento de um grupo de 5, 6 pessoas, eu pedi: olha, vem um de cada vez! a pessoa se irritou. E disse: ah, eu estava em uma aeronave com mais de 60 pessoas! Eu disse: exatamente por isso! E sobre isso, eu preciso que venham um de cada vez. Ele ficou mais irritado ainda. Ele não se importava em colocar a vida dele em risco e também muito menos a minha. Então quando eu lhe informei isso, ele ficou irritado comigo. Disse que iria se vingar! Ele falou para o meu colega: eu pego ela na saída! Foi um tipo de ameaça, né? Então de certa forma sim, tive e desgaste emocional. Eu não digo que isso me levou ao estresse total, mas aumentou o nível sim (recepcionista 2 - H3).

A recepção é basicamente o centro das operações, em um meio de hospedagem, e a interação não verbal expressa na face e na tonalidade de voz entre hóspede e recepcionista é de suma importância para demonstrar acolhimento, cortesia e criar um clima harmonioso. Após a retomada das atividades, a máscara tornou-se parte obrigatória do uniforme de todos os funcionários, mas foi apontada como um obstáculo para essa interação visual, além de dificultar a transmissão de informações, pois é necessário aumentar o tom de voz para conversar e “sorrir com os olhos” na tentativa de não ser tão automático e fazer o hóspede se sentir acolhido, conforme expressam alguns recepcionistas do **H1**:

[...] ficou uma coisa mais automática. Perdeu um pouquinho do acolhimento, mas na questão do que a gente tinha com hóspede na questão do sorriso, isso aí perdeu um pouquinho devido à utilização de máscara (recepcionista 2 – H1).

[...] a gente teria que sorrir com os olhos, né para eles se sentirem bem acolhidos e isso dificulta um pouco, como é que eu posso dizer... na relação. Às vezes o hóspede acha que a gente está com má vontade e pelo fato da máscara, às vezes está reagindo de um jeito diferente (recepcionista 4 – H1).

Embora nesse contexto a barreira da máscara seja o dificultador em manter um contato mais próximo, é válido pensar que, independentemente da situação, a função exige uma cordialidade que algumas vezes não soa tão natural. Isso reforça o que os autores Ariza-Montes et al. (2018) e Willemse (2006) dissertaram sobre o fato de os funcionários da linha de frente terem que manter o sorriso no rosto e demonstrar sentimentos amigáveis, manifestando emoção positiva para criar empatia e confiança com o hóspede, e não levá-lo a tecer críticas em redes sociais, por considerar que teve mau atendimento.

O objetivo da observação participante é captar informações dos comportamentos dos indivíduos, que, às vezes, nem eles mesmos percebem (Lakatos & Marconi, 2003). Durante esse momento no *resort H1*, a questão acima comentada foi marcante em alguns atendimentos, especialmente no ato da entrada, talvez pela condição emocional com que os hóspedes chegam (cansados, ansiosos, ou muito eufóricos) e pelo uso da máscara, alguns transpiram mais, a voz fica abafada, enfim, há determinadas problemáticas a serem analisadas. Percebeu-se que, diante dessas situações, associadas ao cumprimento dos protocolos no ato do *check-in*, isso gerava estresse tanto por parte do hóspede quanto por parte do funcionário. Às vezes, enquanto o atendimento está sendo oferecido, o profissional não percebe, mas o tom de voz e o olhar mudam, e o hóspede, que também já está num clima de tensão, interpreta alguns comportamentos como hostis.

Os empreendimentos encerraram as atividades no final de março e, como a situação era desconhecida por todos, houve certa apreensão em não saberem o que iria acontecer e quais seriam os reflexos disso tudo em suas vidas profissionais e pessoais. Condizente

com o que fora mencionado pelos gestores, os recepcionistas do **H1** relataram que o grupo de *WhatsApp* foi algo que trazia mais segurança, pois estavam diariamente trazendo informações e sempre acompanhando como se sentiam, além da possibilidade de acompanhamento com psicólogos. A ação do bazar foi comentada apenas pelos trabalhadores e considerada positiva, uma vez que puderam comprar diversos produtos a preços bem acessíveis. Na ocasião, nenhum gestor mencionou esse evento.

No **H3** também houve a criação de um grupo geral no *WhatsApp*, pelo qual a diretoria repassava informações burocráticas e atualizações sobre o *resort*; também foi disponibilizado atendimento psicológico; o plano de saúde continuou sendo ofertado e a empresa não descontou a taxa habitual. Foi proposto aos empregados que o desconto seria feito somente quando retornassem a trabalhar e seria parcelado, isto é, iriam pagar o valor do mês e a taxa do período em que estiveram afastados.

Antes de o *resort* **H3** ser fechado, os produtos que estavam com data de validade próxima foram vendidos em um bazar, a preço reduzido. Dentre os 05 recepcionistas entrevistados, apenas a recepcionista 3 relatou que essa ação não foi bem-vista por ela, porque os preços não estavam abaixo do mercado e não eram produtos essenciais, como carnes, arroz, feijão. Venderam chocolates, hambúrguer, produtos simples e que iriam para o lixo. A venda desses produtos com data de validade próxima já acontecia. Segundo ela, isso não foi nenhuma atitude pensada devido à pandemia, e para ajudar os funcionários. Na retomada, foram distribuídas cestas básicas, por meio de uma escala: primeiro, seriam os funcionários que recebiam salários mais baixos e, depois, quem tinha filhos, mas a administração decidiu que todos os funcionários teriam direito. Entretanto, quem se encaixava nas condições inicialmente estipuladas recebeu por, aproximadamente, três meses.

Ao retomar as atividades do **H1**, foi necessário se readaptar, pois havia novas práticas a serem incorporadas na rotina operacional das equipes. Inicialmente, na entrada e saída do trabalho, era necessária a aferição de temperatura e higienização das mãos. Não podia haver grande número de pessoas em nenhum espaço comum, tão pouco, qualquer tipo de contato físico. O refeitório teve a capacidade reduzida, horários estipulados para cada departamento e todas as medidas de higiene foram cumpridas. A qualidade das refeições foi considerada boa. As mesmas medidas de higiene e segurança foram adotadas para o novo espaço de descanso ao ar livre.

Os vestiários e banheiros também receberam atenção especial referente à limpeza. Havia uma frequência maior de higienização e todos se sentiram satisfeitos, exceto o recepcionista 1 que comentou ter sido negativo, pois, enquanto para os hóspedes sempre

havia álcool em gel, sinalização e cuidado na limpeza, ele não percebeu o mesmo nas áreas para os funcionários:

[...] acredito que foi um ponto falho. Tipo, para a gente tinha álcool em gel disposto nos locais, mas vez e outra estava faltando mesmo. Diferente para os hóspedes que sempre teve, tinha sinalização. Acho que os hóspedes tiveram uma atenção um pouco mais especial, mas no caso dos funcionários, um ponto que deixa desejar, é a higienização dos sanitários, dos banheiros, então isso é um ponto bem falho mesmo (repcionista 1 - H1).

Apesar do aumento no volume de trabalho e desgastes sofridos, quando questionados se as práticas de biossegurança nos ambientes impactaram positiva, ou negativamente, em suas rotinas, todos os recepcionistas do **H1** afirmaram que foram positivas. Reconheceram que o momento exigia essas estratégias e que isso os fazia sentirem-se seguros no ambiente laboral.

Quanto ao **H3** os procedimentos de entrada e saída e adaptação dos ambientes comuns foram os mesmos citados por seus gestores. Sempre houve no refeitório álcool em gel e tudo era muito bem higienizado. Na opinião de todos os recepcionistas, a comida ofertada possui variedade, tendo saladas, proteínas, frutas e de boa qualidade. Além da sala de descanso, havia outros locais ao ar livre de que poderiam usufruir. Durante a entrevista com a diretora de RH, ela comentou que ofereciam embalagens para que os funcionários depositassem seus uniformes, a fim de evitar contaminação cruzada, porém nenhum recepcionista corroborou esta informação. Disseram que a única informação repassada foi como deveria ser a frequência de lavagem.

Os vestiários também passavam por limpezas constantes. Apenas a recepcionista 3 relatou que, durante este período pandêmico, tanto a qualidade quanto a quantidade da comida diminuíram. Como reduziram a quantidade de cadeiras na sala de descanso, não tinha espaço para todos, então, as pessoas ficavam caminhando, buscando algum lugar para descansar, e a limpeza dos vestiários piorou. Ela completou dizendo que:

Na verdade, assim, as todas as implementações que foram feitas foram de acordo com os decretos e o hotel foi fiscalizado de acordo com aquele decreto e com aquelas indicações. Então, por exemplo, quando a gente chegava no refeitório que estava lá marcado, onde podia sentar e onde não podia, eles já diziam... “olha, foi marcado desse jeito pela Anvisa” não sei quem foi fiscalizar, então não tire do local. Não foi uma iniciativa particular, foi uma medida para que ele pudesse reabrir (repcionista 3 - H3).

Exceto para a entrevistada 3 do **H3**, apesar do aumento de atividades a serem executadas e do desgaste, todas as medidas de biossegurança trouxeram segurança para o trabalho e fizeram com que se sentissem mais confiantes. Perceberam que as gerências estavam preocupadas em preservar a proteção ao funcionário.

No que se refere à rotina operacional dos camareiros no resort **H1**, a implantação dos protocolos acarretou mais atividades de limpeza a serem executadas, mas isso não foi encarado como aumento no volume de trabalho. Houve redistribuição de UH e passaram a ter, aproximadamente, 15 para cada camareira.

Como eu posso dizer, é bom que tem muito pouco apartamento. Faz mais sossegada, então essa parte foi boa, diminuiu a quantidade de apartamentos, então a gente trabalha mais à vontade, e aumentou a quantidade de coisas pra fazer (camareira 1 - H1).

Há etapas de limpeza que devem ser rigorosamente seguidas e a higienização ficou mais criteriosa. Segue um trecho de uma das camareiras:

[...] passar álcool em gel nas mãos para começar, aí abrir a porta do apartamento, abrir a varanda, isso a gente já fazia. Aí coloca o cartão no DEL, aí volta para fora, se paramenta que é vestir o capote, as luvas, óculos que nem a gente já tava o tempo todo. Aí depois tem que retirar o lixo e a roupa suja, isso com a varanda aberta para poder o ar circular no apartamento. Depois que a gente tira o lixo e roupa, a gente faz o banheiro, aí, deixa o banheiro de molho, lava a varanda, que é para limpar de fora pra dentro, lustra os móveis que aí é de cima para baixo. Depois que lustrar, passa o pano no apartamento e volta para terminar o banheiro e aí vai para o apartamento, forra as camas e já sai e fecha a porta (camareira 4 - H1).

O EPI desenhado pela empresa especialista foi pertinente e adequado à necessidade de proteção contra os enxovais sujos, porém, todos os entrevistados reclamaram quanto ao material de fabricação do avental, que chamavam de capote. Sobre o uso do EPI, relataram que:

Diariamente a gente estar usando álcool, a luva, óculos, proteção. A gente tinha o capote, um avental que cobria todo o braço até na altura do joelho, né, mas foi retirado. O capote e as luvas de cano longo, depois que termina o banheiro, já tira para pôr a roupa limpa no banheiro. Quando for também limpar o quarto, aí já é outra luva já, a gente usava também a luva descartável, por baixo da outra luva. Não tá usando mais, aí quando tirava luva grande, aí já ficava com a descartável pra poder lustrar (camareira 5 - H1)

Capote, luvas de mangas longas e os óculos. Quando a gente tirava o capote, nós colocava do lado, lá na parte do lado do carrinho, aonde não tenho acesso. A gente higienizava também, passava álcool gel antes de tirar ele. Aí a luva nós colocava no saquinho, o capote nós pegava e colocava noutra parte lá do carrinho. Mas ele era muito quente... (camareiro 3 - H1).

Os discursos acima demonstram a consonância do que foi desenhado e descrito no protocolo, com o que de fato foi implantado na rotina operacional dos camareiros. Todos os funcionários entrevistados relataram usar luvas e utilizar corretamente a máscara, todavia, durante a observação participante, a pesquisadora notou incongruência com as falas. Quando questionados por que não seguiam corretamente a instrução repassada, todos alegavam que as medidas foram flexibilizadas, que as luvas incomodam, que a máscara dificulta a respiração e, por isso, deixavam-na apoiada no queixo. Eles sabem da importância e necessidade do EPI e afirmaram que, no início da pandemia, quando havia

alto contágio, usavam tudo corretamente. Além disso, havia a fiscalização dos supervisores e do gerente de qualidade. É válido elucidar que a observação participante aconteceu 1 ano e 4 meses após a reabertura do hotel, então, houve avanço da vacinação e os casos de COVID-19 diminuíram. Porém, sabe-se que todas as medidas foram incorporadas, pensando no cuidado com a saúde do empregado e de sua família, como mencionado pelos gestores.

Os produtos utilizados para a limpeza passaram por uma readequação e acrescentaram o álcool para todo e qualquer procedimento e higienização pessoal. Houve também uma substituição dos panos utilizados para limpar o chão. Antes, havia muita reclamação das camareiras porque não tinham panos de chão suficientes e precisavam ficar enxaguando. Isso trazia desconforto e falta de higiene, mas depois da pandemia, receberam 02 tecidos com velcro (01 para o banheiro e 01 para o quarto), que grudavam no MOP, para cada UH do dia de trabalho, otimizando seu tempo de execução das tarefas.

Outra melhoria observada no **H1** refere-se aos carrinhos que adquiriram para colocar a roupa suja. A lavanderia é terceirizada e há poucas pessoas para fazer esse recolhimento e abastecimento. Para ajudar nesse processo, o *resort* disponibilizou carrinhos para as camareiras que estão distantes do ponto de apoio, que é o elevador de área de funcionário mais próximo, onde deixam os sacos com a roupa suja. Quando estão cheios, ficam pesados e elas precisavam arrastar por todo o corredor, até o elevador. Com o carrinho há menos esforço físico e transparece mais organização do trabalho, pois muitas vezes, enquanto arrastavam os sacos, encontravam-se com os hóspedes pelo corredor, o que causava constrangimento à camareira, segundo os relatos.

No *resort* **H3**, a implantação dos protocolos na rotina operacional dos camareiros trouxe mais atribuições e, conseqüentemente, maior volume de trabalho. A higienização passou a ser mais rigorosa tanto para a limpeza da UH liberada, após *check out*, quanto para a arrumação diária. O EPI está em consonância com o que foi definido no protocolo utilizado pelo *resort*.

*Mudou muita coisa, porque, tipo, a gente agora é a máscara é o essencial de tudo, né?! A gente tem que usar máscara, 24 horas, que é uma coisa terrível porque ela tampa meu nariz, ela me sufoca. Não gosto! E outra que mudou é que a gente não pode mais fazer arrumação, a limpeza do quarto com hóspede dentro. Elas deram uma bolsinha pra gente usar, quando usar tem o lado sujo e o lado limpo e eles deram 3 máscaras pra gente, que de 3 em 3 horas você vai lá e troca a máscara. Tem um avental que a gente usa até hoje. Esse avental não cobre o braço. Ele cobre as partes das pernas, porque ele é um avental até o joelho (**camareira 4 - H3**).*

A gente geralmente, começou a gastar mais tempo, justamente pelos cuidados a mais. Então a gente gasta mais tempo se cuidando e cuidando do próximo. Geralmente a gente entra, recolhe toda roupa suja, todo o lixo. Aí primeiro a gente limpa varanda. Aí a gente recolhe lixo, recolhe a roupa, vai na varanda, lava a

varanda; vem, varre, espana, passa o pano e por último a gente faz a limpeza do banheiro. A gente foi também orientada a usar a luva, ao tirar as roupas e avental, pra gente não ter muito contato com a roupa. Mas acaba que a gente tem, não tem pra onde correr. Usávamos um avental, mas ele não cobria o braço todo. Era até o cotovelo, mais ou menos. Na verdade, ele só protegia a nossa roupa, de ficar em contato com a roupa suja. A gente tinha uma luva amarela, geralmente para tirar a roupa suja. Depois a gente tirava a luva e pegava a roupa limpa pra colocar e continuava com o avental. Por mais que nos passassem a informação que teria que ser tirado o avental, ao retirar a roupa suja, mas a gente não tem pessoal suficiente para que seja cumprido as tarefas diárias com todo esse cuidado, não dá. Porque: Ou você corre e faz, ou você fica pelo meio do caminho, ou você deixa coisas para fazer para o pessoal da tarde... o correto seria tirar, mas não a gente não tem tempo hábil para isso, não tem! (camareira 2 - H3).

A gente usava avental, luva e máscaras de EPI. tinha que esterilizar o apartamento completo com álcool em gel, álcool 70 e roupa de cama a gente não tirava se não estivesse com todo o EPI completo. Quando colocava a roupa limpa, nós já estávamos com outro EPI. Temos dois cestos diferentes, um pra cada tipo diferente de roupa. Nosso EPI era: a gente usava como se fosse um avental, porém blusão descartável e aí junto com a roupa de cama nós tirávamos esse blusão e jogava. Tínhamos um avental para cada quarto e o pessoal da segurança que vinha trazer já a quantidade necessária para aquele dia de trabalho. Depois vestia a outra roupa, para colocar a roupa de cama limpa (camareiro 5 - H3).

A partir do exposto, observou-se que, embora saibam da importância do uso do EPI, alguns não seguiam o que foi estipulado. Conforme mencionado, algumas entrevistas foram realizadas, enquanto as camareiras executavam suas atividades (apesar da não autorização pela diretora de RH, para a observação participante). Entretanto, foi registrado pela pesquisadora que os funcionários não utilizavam luvas, a máscara não permanecia ajustada de forma a cobrir nariz e boca e nenhuma supervisora, em momento algum, passou nos andares fazendo fiscalização, demonstrando o contrário do que fora citado pela gestora de qualidade.

Outro fator relevante diz respeito aos discursos de algumas camareiras para a não utilização da luva. Elas relataram que precisam de agilidade para conseguir finalizar o turno e, se cumprirem os protocolos, perdem muito tempo. Esse resultado converge com o que desvelou Bajrami et al., (2021), quando investigaram a opinião de trabalhadores da hospitalidade, dentre eles, da hotelaria, ao retornarem para o trabalho. Os participantes expressaram receio de não conseguirem cumprir sua jornada, em função dos novos protocolos, que, neste caso, seriam implantados. Essa é uma situação delicada em que os trabalhadores precisam optar pela sua segurança, ao fazer uso do EPI, ou se colocar em risco, para conseguirem finalizar suas atividades dentro do horário de trabalho. Torna-se imprescindível o desenvolvimento de ações que sejam capazes de suprir as necessidades de segurança, durante a realização das funções. Palestras de sensibilização quanto ao uso de EPI e aumento do quadro de funcionários podem ser eficientes para reduzir esse conflito.

Quanto ao avental, apenas o camareiro 5 comentou que era descartável e que recebiam um para cada UH, diariamente. Este avental deveria ser utilizado apenas para a retirada da roupa suja, a fim de evitar contaminação cruzada, mas isso não acontecia, segundo a maioria dos entrevistados. Embora o hotel tenha desenvolvido medidas de proteção para sua equipe, neste caso, eles não seguiam as determinações. Novamente, há que considerar o período de realização da coleta de dados.

Sobre os produtos de limpeza, permaneceram os mesmos, mas, segundo uma das camareiras, são muito fortes e causam reação alérgica em algumas pessoas. É preciso prepará-los bem, diluindo com água para evitar tal situação. Nesse momento, utilizaram muito o álcool para limpeza das UH.

Os produtos são diluídos, porque quem é alérgica, quem tem sinusite, fica espirrando muito, tem alergia, fica com a garganta prejudicada, fica sem fala, sem voz, aí esse produto é diluído, eles não colocam esse produto, assim, pra gente usar puro não, porque eles não podem! (camareira 3 - H3).

Com o fechamento do *resort* (H1), os gestores comentaram sobre a criação do grupo no *WhatsApp*, com a finalidade de se aproximar dos funcionários, de acompanhar como estavam lidando com a pandemia, além de ter o atendimento disponível com a psicóloga. Porém, os camareiros informaram que o grupo já existia, mas, durante esse período o contato foi maior. Todos disseram desconhecer qualquer disponibilidade de atendimento psicológico; talvez por alguma dificuldade em acessar o aplicativo, isso tenha dificultado o acesso a esse benefício e gerado desconhecimento. Sobre o evento do bazar (não mencionado pelas gestoras), os entrevistados confirmaram que a ação de venda dos produtos alimentícios a preços reduzidos foi uma excelente atitude e ficaram bem satisfeitos. O esforço gerencial esteve voltado a uma gestão humanizada, buscando criar laços de confiança e cuidado para com a equipe. Isso foi observado em todas as estratégias desenvolvidas pelas lideranças, mesmo que, em algumas, os funcionários não reconheçam.

Para os camareiros do H3, o suporte oferecido, durante a interrupção das atividades, equivale ao citado pelos recepcionistas. Sobre a ação do bazar, igualmente ao que a recepcionista 3 expressou, o camareiro 5 também teve a mesma percepção. Para ele, se os produtos estavam com data de validade próxima, o ideal seria dar e não vender. Além disso, não tinham preço reduzido.

Em relação às mudanças internas que aconteceram, no H1 todos consideraram positivas. As práticas de distanciamento e higiene nas áreas comuns foram seguidas, a qualidade das refeições é tida como boa, há variedade de proteínas e saladas. Há uma menção de que, após a pandemia, a dinâmica operacional do refeitório melhorou, pois,

antes, demoravam a repor as comidas e as pessoas ficavam muito tempo na fila, faziam suas refeições com agilidade, porque senão perdiam quase todo o horário de descanso.

Nesse período de pandemia melhorou, porque assim tem uma quantidade que ficava no refeitório enquanto o pessoal estava se servindo. Aí quando tá abaixando tudo assim, nós comunica ao rapaz da cozinha, aí eles vem abastecer. Mas, antes disso, quando nós comunicava, ele demorava para poder abastecer, dificultava até o horário da gente, porque nós alimentava ligeiro, entre aspas né, se alimentava logo pra ir pro descanso, para poder pegar mais um tempinho, porque é só uma hora de descanso. Aí nós perdia mais tempo, mas agora tá normal e melhorou! (camareiro 3 - H1).

Embora não pareça ser algo em grande escala, mas empecilhos que dificultam o cumprimento do horário de descanso podem afetar o desempenho da função e comprometer a QVT, segundo os autores Schneider e Harknett (2019).

Os vestiários também foram considerados bem limpos e agradáveis. Houve reforma no banheiro feminino, trazendo mais comodidade e melhorou muito a infraestrutura. Os protocolos foram bem-vistos pelos sujeitos entrevistados.

[...] eles se preocupam com nosso bem-estar, eles se preocupam com a gente, com a nossa saúde, me sinto mais segura com isso (camareira 6 - H1).

Os camareiros do **H3** repetiram os mesmos procedimentos de entrada e saída e adaptação dos ambientes comuns citados por seus gestores e pelos recepcionistas. Salientaram que, no início, havia um tapete na entrada, para higienizar os pés e todos os participantes concordaram que a qualidade da refeição é boa. Foi unânime a afirmação de que não utilizavam a sala de descanso e preferiam ficar no vestiário, na sala da governança, ou em algum local ao ar livre. Durante a entrevista com a diretora de RH, ela comentou que ofereciam embalagens, para que os funcionários depositassem seus uniformes, a fim de evitar contaminação cruzada, porém nenhum camareiro corroborou essa informação. Utilizavam sacos de lixo para depositar as roupas sujas. Os vestiários também passavam por limpezas constantes e a maioria afirmou que teve atenção redobrada, mas o fato é que os próprios usuários não respeitam o serviço e têm comportamentos inadequados quanto ao descarte de lixo e outros.

Todo o cuidado com a área social de funcionários, em ambos os *resorts*, revela a preocupação das empresas em construir locais saudáveis, que tragam melhorias à vida profissional. Esse contexto pandêmico desvelou a necessidade de colocar o funcionário no centro do planejamento organizacional, entendendo que ele é o recurso mais valioso e essencial para a prestação de serviços. Essa adequação dos processos às necessidades do trabalhador, objetivando sua satisfação, faz parte do que se chama de gestão humanizada.

O turismo vivenciou mais um grande desafio, em toda sua cadeia de prestação de serviços, e a COVID-19 trouxe agravantes, como a proibição do deslocamento e do contato físico. Então, como pensar a atividade turística, sem esse contato? É, em momentos de crise, que as empresas devem focar não apenas na resolução de problemas e conflitos, mas em encontrar as oportunidades nas entrelinhas.

As práticas de biossegurança, nos ambientes, mudaram a rotina e hábitos dos trabalhadores, que tiveram de se adaptar à situação. Foram propostas assertivas e estavam em consonância com os decretos e com muitas diretrizes estabelecidas pelo protocolo da FOHB, apresentado no tópico 2.4.1. Cada ambiente é único e traz consigo particularidades que devem ser trabalhadas individualmente, conforme aconteceu em todos os empreendimentos analisados. Além disso, o ser humano estava no centro de toda essa conjuntura burocrática, seja ele, como recurso interno (funcionários), ou externo (hóspedes). Em virtude da própria organização hoteleira, qualquer novo procedimento incide em mais tarefas e responsabilidades dentro das funções de qualquer departamento, por isso, faz-se importante implantar as atividades de QVT, como um ponto essencial para o bem-estar e a satisfação do indivíduo.

Mediante o exposto, pode-se inferir que as ações implantadas alcançaram as expectativas e as necessidades de proteção, segurança e acolhimentos para os trabalhadores. Cabia a cada um exercer seu papel, adequando-se aos novos procedimentos, de modo a priorizar a saúde e o bem-estar coletivo, porque não basta apenas o esforço gerencial, é preciso a colaboração dos funcionários também.

4.3. Rotina Operacional Implantada no Contexto da Pandemia - Gestores

Para “compreender a rotina operacional implantada no contexto da pandemia” – segundo objetivo do estudo, foi questionado aos gestores sua percepção acerca de como a QVT dos funcionários foi afetada, em decorrência da implantação dos protocolos, quais os pontos positivos e negativos, se houve alguma resistência e como foram organizados os treinamentos acerca dessa implantação.

Sabe-se que a qualidade de vida no trabalho está inserida em um conjunto de critérios que englobam diversos aspectos e é uma percepção subjetiva para cada um. Ao refletir sobre como ela é afetada, manifestam-se impressões pessoais, a partir dos comportamentos observados. O gestor de qualidade **H1** esclareceu que as camareiras se sentiam mais cansadas, haja vista que o tempo de limpeza dentro da UH aumentou, em função dos novos procedimentos e isso gerou uma carga maior de trabalho e estresse,

dado o medo de se contaminar, a cada UH que adentravam. Além disso, o contexto de notícias sobre a evolução dos casos de COVID-19 e os familiares que testavam positivo, afetou negativamente a QVT naquele momento. A gestora de RH complementou que a maior resistência foi a imposição sobre o contato físico. O fato de não poderem se abraçar, sentarem-se próximos e em grupo, alterou as relações.

A QVT afetada porque um apartamento que a camareira conseguia fazer em meia hora, agora ela fica mais cansada, mais preocupada e estressada também, porque no caso, ela também ficava preocupada em se contaminar... fora tudo que estava acontecendo ao redor né. Todas as notícias, ou familiar que estava adoecido, então ela trazia para cá e isso querendo ou não afeta a qualidade de vida do colaborador (coordenador de qualidade – H1).

No hotel **H2**, o gerente de hospedagem argumentou sobre a questão de segurança e a resistência, especialmente de hóspedes, quanto ao cumprimento dos protocolos. Na medida em que eles foram criados para garantir a segurança de todos, os funcionários poderiam se sentir seguros naquele ambiente e tinham todo o respaldo das gerências em cobrar que o hóspede também cumprisse as regras. Não obstante, executar este trabalho, envolve ter boa comunicação. A forma de falar é tão importante quanto a própria ação.

A operação, não desmerecendo não, mas assim, ela não tem o mesmo entendimento e a maneira de lidar com o hóspede, com o cliente, da mesma maneira que um gestor por exemplo tem. Foi mais trabalhoso colocar isso na cabeça do pessoal... Aliás, para todas as partes porque, vai desde o funcionário que tem que lidar com o hóspede que não quer usar a máscara, que precisa usar o álcool, lá no apartamento: a gente gostaria que você não estivesse no quarto, dê uma volta enquanto a camareira limpa. Então tudo isso é muito trabalhoso, é desgastante, até para a gente e principalmente para a operação (gerente de hospedagem – H2).

O cenário provocado pelo agravamento da pandemia também foi citado pela gestora de qualidade no **H3**. Ela não percebeu nenhuma resistência de os funcionários aderirem aos protocolos, especialmente porque, durante o afastamento, muitos contraíram a doença, perderam familiares, então, o medo e a insegurança de passar pela mesma situação, contribuiu para que cumprissem todos os protocolos no ambiente de trabalho. Muitas orientações foram repassadas sobre a importância disso e estavam todos amparados pelo manual de práticas de biossegurança desenvolvido pelo comitê administrativo.

A saúde mental foi bastante abalada nesse período. A diretora de RH (**H3**) relatou que os problemas psicológicos ligados aos assuntos familiares aumentaram. O receio de o *resort* fechar novamente e os trabalhadores perderem o emprego, além do medo de serem contaminados, enquanto exerciam suas atividades também impactou diretamente na QVT. Um estudo realizado com diversos trabalhadores da hospitalidade, inclusive em meios de hospedagem, na Sérvia, apresentou o mesmo resultado vivenciado pelas gestoras do **H3**. Bajrami et al. (2021) afirmaram que o sentimento de insegurança no trabalho, associado à

possibilidade de fechamento temporário, ou permanente, devido à COVID-19 e alterações feitas na organização durante a pandemia podem gerar insatisfação no trabalho. Essa insatisfação acarreta desmotivação, fator que compromete a QVT.

Então, não percebi resistência a aderir aos protocolos, até porque acho que as pessoas aqui, elas são muito conscientes da necessidade de seguir né. E muitos tiveram a COVID durante o isolamento, ou tiveram alguma perda de familiares etc. Então sempre houve aquele receio de ter novamente (gestora de qualidade – H3).

Para garantir a prevenção, controle e mitigação dos riscos de transmissão da COVID-19, de forma a preservar a segurança e a saúde dos trabalhadores, os empregos e a atividade econômica, todos os empreendimentos hoteleiros desenvolveram estratégias de fiscalização interna. Essa atitude foi incorporada ao dia a dia dos gestores, trazendo-lhes mais responsabilidades em suas atribuições. No **H1**, as fiscalizações eram realizadas por cada supervisor imediato. Mas o gestor de qualidade, por sua própria atribuição em monitorar e, também, fiscalizar, estava fazendo constantemente os *check lists* e verificando se estavam cumprindo todas as medidas.

As fiscalizações aconteciam em forma de rondas para verificar se todos estavam usando o EPI, principalmente a camareira. Segundo o gerente de hospedagem (**H2**), era difícil monitorá-las, pois, a partir do momento em que entram na UH, não há mais um campo de visão sobre elas. Então, era preciso uma força-tarefa de todas as lideranças para cumprir essa missão, sempre conscientizando da importância de estarem todos adequados às medidas de biossegurança.

Além de fiscalização interna, o **H3** recebeu a visita do Ministério Público para vistoriar os EPI'S e se todos estavam cumprindo as normas. O monitoramento interno acontecia frequentemente e a comissão da CIPA ajudou bastante nesse sentido, segundo a diretora de RH. Ela percebeu que houve mais uma resistência ao cuidado individual, como uso da máscara, do que em relação ao cumprimento dos protocolos na execução de suas funções.

Cada empresa elaborou novos procedimentos para garantir a proteção e o bem-estar de todos, mas era preciso sempre reforçá-los e monitorar o comportamento das pessoas. Por pior que fosse considerado o cenário pandêmico, todos os gestores ressaltam aspectos positivos:

Os pontos positivos são exatamente isso o que a gente fala né, a proteção e a segurança de que aqui ele não ia se contaminar e levar o vírus para casa (coordenador de qualidade – H1).

A frequência da higienização do nosso refeitório melhorou. Antigamente você ia almoçar e tinha um suco derramado, um pedacinho de macarrão ali, um arrozinho ali, aquela coisa meia desagradável. Hoje em dia você não tem mais isso! Você chega para sentar na mesa, a mesa está bem limpinha com o alcoolzinho, entendeu. Então eu achei isso fantástico! (gestora de RH – H2).

O ponto positivo está relacionado ao avanço tecnológico. A gente desenvolveu coisas até mesmo tecnológicas do trabalho em home office. A gente desenvolveu acho que uns 10 anos de tecnologia, de coisas que talvez se não tivessem a pandemia, a gente não teria desenvolvido (diretora de RH – H3).

Ao passo que as medidas preventivas decretadas pelos governos foram flexibilizando, a vida da sociedade e os estabelecimentos voltaram a operar dentro do que era possível. Para tanto, além de criar as medidas de biossegurança, também foi consenso entre todos os gestores dos empreendimentos hoteleiros a necessidade de realizar treinamentos para orientação e adaptação dos trabalhadores, preparando-os para a nova realidade. Todos reconheceram a importância de treinar as equipes, bem como os novos contratados e comentaram que estavam atentos ao reforço diário sobre as medidas de segurança e higiene.

O **H1** possui uma universidade direcionada para os funcionários. Então, virtualmente, por meio da plataforma dessa universidade, aconteceram alguns treinamentos. Também foram feitos encontros presenciais com gerentes de qualidade e corporativo da rede, duas semanas antes da reabertura, para explicar todos os protocolos, etapas de limpeza, como seria a nova rotina etc. No **H2**, o treinamento foi ministrado pela nutricionista e aconteciam esporadicamente, mesmo com o hotel já em funcionamento. O **H3** também dispôs treinamento prévio para orientar quanto aos protocolos e às mudanças que o *resort* estava enfrentando. Com a supervisão da psicóloga, faziam interpretação de papéis, simulando situações de comportamento agressivo dos hóspedes, para desenvolverem novas posturas de atendimento. A diretora de RH ainda comentou que regularmente acontecem outros tipos de treinamentos.

Essas ações dialogam com o protocolo de operações seguras abordado no subtópico 2.4.1 deste estudo, o qual apresenta normas, como uso de EPI'S e treinamentos, para proteção dos hóspedes e trabalhadores dos hotéis (FOHB, 2020). A ANVISA também sugeria treinamentos operacionais com as equipes de todos os setores, de modo a garantir que todos os procedimentos fossem exercidos corretamente.

Pensar a QVT é também desenvolver ações que contemplem melhoria na própria qualidade de vida do ser humano. Condizente com o proposto por Limongi-França (2004), a QV é tão ampla quanto a dimensão do ser humano, pois possui um caráter holístico, que integra as dimensões físicas, biológicas e psicológicas do indivíduo. Essa é a proposta do seu modelo BPSO para investigar a qualidade de vida no trabalho. Adotar uma visão holística, enxergando o sujeito como um todo, em que suas necessidades individuais, emocionais e experiências de vida são inerentes à QV, seja no âmbito pessoal, ou no profissional.

4.3.1. Rotina Operacional Implantada no Contexto da Pandemia – Recepcionistas e Camareiros

A qualidade de vida no trabalho está entrelaçada a uma gama de fatores, entre eles, condições de saúde e bem-estar no ambiente profissional, adequação dos recursos de trabalho e das infraestruturas fornecidas (Leitão et al., 2019). Ela pode ser investigada em relação a vários indicadores e, dentre eles, as condições de trabalho estão presentes em diversos estudos descritos no capítulo 2. Por meio desse critério, é possível avaliar com mais acuidade o grau de satisfação das pessoas e ajustar as estratégias de gestão.

Diante do exposto, para responder ao segundo objetivo “compreender a rotina operacional implantada no contexto da pandemia” foi questionado aos recepcionistas e camareiras quais foram as condições de trabalho oferecidas pelos *resorts*, após o retorno das atividades, como consideram a relação com o trabalho, ao pensarem sobre autonomia, relacionamento interpessoal, imagem da empresa e, por fim, como aconteceram os processos de treinamento.

Todos os recepcionistas (**H1**) consideraram aumento no volume de trabalho, porque, mesmo em períodos tidos como baixa estação, havia uma demanda latente de hospedagens e, além dos protocolos tradicionais, exigidos pela rede hoteleira, foram acrescentados os protocolos de biossegurança. Todo esse contexto favoreceu maior desgaste emocional ao funcionário. Seguem alguns trechos que expressam essa afirmação:

Eu considero que sim, tivemos um volume de trabalho maior, por conta dos protocolos do check-in por exemplo, as declarações, higienizações etc (recepcionista 2 - H1).

No geral sim, né, porque aplicação do protocolo em si, ele faz com que a gente tenha que falar mais, explicar mais, chamar mais atenção do hóspede. Então assim, foi tudo mais! (recepcionista 5 - H1).

Aumentou depois da pandemia, porque assim, depois da pandemia eu acho que todo mundo já ficou um pouco sobrecarregado e aí a gente voltou para uma rotina um pouco mais desgastante, porque a gente tinha vários outros procedimentos e protocolos para cumprir por causa da pandemia, pelo medo de pegar e tudo. Agora está mais tranquilo por causa das vacinas e tudo mais. Mas foi muito mais desgastante depois que a gente voltou, acho que por causa de tantos protocolos né, tantos procedimentos (recepcionista 6 - H1).

Quanto ao *resort H3*, todos os recepcionistas também relataram a alta demanda, mesmo em períodos considerados de baixa temporada. Embora tenha havido poucas demissões, isso impactou na operação. Outra questão levantada pelos participantes, foi quanto à redução da carga horária na reabertura. Nos primeiros meses, o movimento era realmente baixo, e o *resort* não operava com 100% da capacidade, então, os funcionários

trabalhavam com a carga horária reduzida e tiravam 30 minutos a mais de descanso, gerando horas negativas. Porém, com a flexibilização das medidas protetivas, o público aumentou e tiveram de estender a jornada, para compensar as horas devedoras. Isso causou muito desgaste físico e mental, pois, além das 8h normais, a nova rotina relacionada aos protocolos, quadro reduzido, ainda tinham de fazer, usualmente, duas horas extras (quantidade permitida por lei) para abater no banco de horas.

Na verdade, assim, ela já se equipara aos volumes de alta temporada. A gente tem a mesma quantidade de hóspedes, né? Retornaram agora um pouco mais de... vamos dizer assim de alguns procedimentos que são acrescentados em função de novos serviços que o hotel oferece. Então se tem novos serviços, tem mais trabalho. Você tinha X serviços, agora você tem X mais Y. então você tem um pouco mais de trabalho em função disso, certo! (repcionista 2 - H3).

Na verdade, assim que voltou teve essa questão de redução da carga horária por causa daqueles decretos... então a gente tinha um intervalo maior, de 01:30. Quando passou essa questão da redução, aí a gente sempre que podia, fazia hora extra para tentar abater, porque é tipo... 200 horas, 150 horas, era uma coisa muito, muito infinita, muito assustadora, porque a gente assustou! Assinamos um papel de que caso não fossem pagas aquelas horas no tempo devido, poderia ser descontado, por exemplo. Então teve dia da gente fazer 2 dias seguidos, 2 horas a mais. Então você passar 10 horas trabalhando com o público é complicado, é bem complicado. Então, é claro, o volume de trabalho aumentou muito, porque as pessoas voltaram a viajar, então, principalmente em questão de fim de semana, né? Antigamente não acontecia e hoje acontece com total frequência, dias com 200 check-ins, 300 check-outs (repcionista 3 - H3).

O que aconteceu: nós ficamos parados por 5 meses né, então quando voltou foi gradativamente. Nós voltamos pela redução, pelo plano do governo. Então nós não tínhamos o horário completo, nós trabalhávamos no horário menor né. Depois que foi passando o tempo, com o pessoal voltando a viajar, a carga realmente aumentou muito! E inclusive, nós estamos com falta de funcionário, porque antes da pandemia nós estávamos com quadro né, determinada quantidade de pessoas e agora nós estamos com menos 3, menos 4. E o turismo está voltando, então a gente está com o psicológico meio... (longo suspiro) (repcionista 1 - H3).

O fato de terem trabalhado com a redução de carga horária acarretou efeitos negativos para o dia a dia dos recepcionistas, gerando altas cargas de estresse, cansaço físico e mental. Sob a perspectiva do que outros estudos apontam (Kang et al. 2018; Lee et al., 2015), esse panorama não é diferente do que é comumente visto no setor hoteleiro, mesmo considerando as diferentes localidades geográficas em que são investigados. Tem-se que avaliar que estamos tratando de um cenário ocasionado pela interrupção das viagens, distanciamento, isolamento e diversas outras óticas intrínsecas à pandemia. O setor, como um todo, presenciou o aumento da demanda e, em consequência disso, foi inevitável lidar com a sobrecarga de trabalho, o que não diminui a responsabilidade dos gestores em estabelecer diretrizes voltadas a minimizar os efeitos que surgem em decorrência desse volume extra.

Sendo assim, analisando esse momento específico, o que foi desvelado pelos recepcionistas dos resorts se alinha ao resultado do estudo com gerentes, recepcionistas

e camareiras de Padilha e Grande (2011), segundo o qual as extensas jornadas de trabalho conduziram ao estresse, e a intensidade do esforço físico afetou as capacidades mentais, emocionais e saberes dos trabalhadores. Vale ressaltar que, durante as entrevistas, foram perceptíveis, pelo tom de voz, expressões e pausas durante as falas, o quanto essa situação foi pesada e desgastante aos trabalhadores.

Para a realização de um bom trabalho, é necessário que todas as ferramentas estejam à disposição do empregado, facilitando o desempenho de suas funções e, conseqüentemente, oferecendo a oportunidade de prestar serviço com mais qualidade. Nesse sentido, todos os recepcionistas (**H1 e H3**) concordaram com a ideia de que a logística é satisfatória. Semanalmente são feitas requisições para providenciar todo material necessário e sempre que há algum mau funcionamento de equipamento, a manutenção é ágil.

Em relação à condição de trabalho, eu acho que a gente recebe tudo assim que é necessário para fazer o nosso trabalho de boa forma. não tenho nada a reclamar. A gente está vendo que está tendo mais investimento, está tendo mais atenção e até depois da pandemia também, que o foco foi mais de dar uma melhorada para a gente conseguir ofertar o trabalho ao hóspede como é desejado, né? Mas, tipo, as condições de trabalho, tudo bem, ok (recepcionista 1 - H1).

É sempre feito com antecedência uma requisição de material para que não chegue a faltar. há facilidade na logística nesse sentido (recepcionista 6 - H1).

É perfeita logística e ergonomia! É de imediato! Quanto à mão de obra, suporte do pessoal, material também e o local de trabalho é confortável. Muito satisfeito! Me sinto satisfeito! Claro que a gente sempre pretende o máximo, mas eu estou alegre e atendo todo o mundo com respeito (recepcionista 1 - H3).

Nesses quesitos eu não reclamo, até porque a nossa equipe é muito, muito grande e tudo que a gente pede, por mais que demore, chega! Em questão de requisição, a gente faz um inventário toda a semana então raramente falta só quando há muita movimentação na semana, mas nunca falta computador, caneta ou o papel (recepcionista 5 - H3).

Entretanto, quando questionados sobre a ergonomia, foi consenso entre os recepcionistas do **H1** que a iluminação baixa, no período noturno e o fato de trabalharem em pé, influenciam negativamente na rotina de trabalho. Há um desgaste físico, pelo fato de estarem 08 horas diárias em pé e desconforto visual, fadiga, tratando-se da iluminação. Durante a observação participante, isso foi claramente percebido. Alguns participantes também relataram a posição em que os computadores ficavam. Era muito baixa e eles ficavam com a cabeça declinada por muito tempo, podendo ocasionar alguma lesão no pescoço e coluna. Algumas falas evidenciam essa discussão:

[...] aqui na noite a iluminação é padrão, ela é baixa. Durante o dia, não é assim, é muita luz, mas aqui realmente, quando dá 23 horas as luzes já... é um pouco mais escuro. Não tem cadeiras na recepção. Durante a noite, a gente até senta, porque como não tem um fluxo de hóspedes, a gente tem uns banquinhos aqui no lobby a

gente pega. Mas é, não realmente não tem cadeiras e fica um pouco desconfortável, às vezes, cansativo (repcionista 5 – H1).

[...] a iluminação pelo menos ali no balcão durante o dia, é tranquila, mas à noite é horrível. É muito ruim mesmo a iluminação que a gente tem ali. Segundo as pessoas com cargos maiores, é porque é um procedimento, é um padrão que as luzes têm que ser dessa forma, mas não são boas. Não é bom para a gente a iluminação, não é boa para os hóspedes, às vezes tem gente que nem consegue, esse pessoal mais idoso ou quem tem problema de vista, tem mais dificuldade realmente, porque é bem escuro. A gente já se acostumou porque faz tempo, mas é escuro. Trabalhamos 8 horas em pé! Então não é bom, é extremamente cansativo! Dói a coluna, os pés, as pernas. Eu já adquiri muitas varizes por causa desse período todo que a gente fica em pé, outras pessoas que trabalham também. A questão da posição do computador, antes era pior, porque a gente ficava assim ó (entrevistada demonstra a posição com cabeça bem baixa), eu fiquei ruim mesmo da coluna. O colega X ficou também. Mas depois de uns meses pra cá, a gerente de hospedagem acabou subindo os computadores, colocou uma caixa ali pra ficarem mais altos (repcionista 2 – H1).

No próprio *site* do *resort*, a iluminação é um fator comentado como ponto que favorece o *design* do espaço, é fluida e leve, trazendo acolhimento ao hóspede, corroborando o depoimento da recepcionista, quando ela alega que os superiores disseram ser uma característica padrão da rede. Este pode ser considerado um ponto falho, visto que, enquanto traz uma sensação de modernidade, aconchego e plenitude (características expostas pelo *site*), para a área de trabalho do recepcionista, é negativo, pois faz sombra no campo de visão, dificultando a leitura e a escrita.

A interação do sujeito com o ambiente de trabalho se dá pelo envolvimento de seus sentidos (visão, audição, olfato e aspectos cognitivos) e os componentes necessários ao sistema de produção (equipamentos, instrumentos e mobiliários), e essa relação precisa estar alinhada, ser eficiente e adequada ao desenvolvimento confortável da função (Vidal, 2000). Logo, considerar aspectos ergonômicos significa ser capaz de fazer alterações nos sistemas de trabalho, a fim de moldar a atividade neles existente às características, habilidades e limitações das pessoas, priorizando o seu desempenho eficiente, confortável e seguro (ABERGO, 2000). Está sob responsabilidade da gestão identificar e buscar soluções para conduzir essas questões, criando um ambiente saudável e favorável ao bem-estar físico dos funcionários, uma vez que já solicitaram atenção.

Outro ponto relevante é quanto à climatização do ambiente. Há ar condicionado por todo o espaço do *lobby* principal, mas a recepção é um pouco mais quente e a refrigeração não é capaz de amenizar o clima. Somente depois da realização de um evento, em que o *resort* precisou comprar ventiladores extras, é que esses mesmos equipamentos foram posteriormente realocados para a recepção, após a movimentação coletiva dos funcionários, solicitando melhorias nesse aspecto.

A equipe do **H3** não relatou insatisfação ergonômica. Trabalham sentados e consideraram que todo o sistema necessário ao desenvolvimento da função é adequado. Apenas uma recepcionista comentou que, durante a manhã, o sol que batia em um lado, no vidro da recepção, atingia as costas e causava muito calor, mas foi colocada uma película que resolveu a problemática. Fatores ambientais, como calor e má iluminação, podem interferir no rendimento do trabalho, ocasionar fadiga e irritabilidade. A resolução oferecida pela empresa demonstra a preocupação em propiciar ambiente seguro e confortável aos funcionários.

Porque antes a gente tinha nas costas a parte de trás, com o sol incidindo uma parte da manhã. Depois das 10:00, essa incidência do sol já diminuía, nós temos ar-condicionado e tudo mais, mas esse começar de manhã era bem quente. Aí foi instalado uma película que reduziu bastante (recepcionista 2 – H3).

Dentre as atribuições do recepcionista, além das tarefas básicas de *check-in* e *check-out*, tem-se a distribuição de apartamentos, conferência de relatórios e tomada de decisões que variam, desde mudança de UH por problemas técnicos, a descontos ou cortesias por alguma frustração do hóspede, por falha na operação, dentre outras eventualidades. Todos os participantes (**H1**) declararam ter certa autonomia para fazer mudanças de UH, quando necessário e dar descontos dentro do estabelecido pela administração.

O recepcionista 1 (**H1**) relatou que, antes da pandemia, eles tinham liberdade para conceder *up grade* (mudança de UH para categoria superior à que foi comprada) gratuito, ou oferecer um jantar, como cortesia, mas, para reduzir gastos, essa autonomia foi limitada somente aos gestores. A recepcionista 5 acrescentou que os hóspedes estão com comportamentos diferentes dos que eram comumente vistos, exigindo itens na UH, ou oferta de serviços que não estão em alinhamento com a proposta do *resort*.

No *resort H3* todos os recepcionistas também consideraram ter autonomia, porém, limitada, em suas funções. O recepcionista 4 comentou que, possivelmente, essa redução na autonomia deve-se aos níveis de exigências dos hóspedes, que requerem objetos, como toalhas e travesseiros em quantidades nunca vistas, anteriormente, trocas de UH por motivos tidos como irrisórios, entre outras alegações citadas pelo recepcionista. Nesse sentido, para evitar mais desgaste ao funcionário e manter um padrão de oferta de serviços, muitos pedidos devem ser submetidos à aprovação do supervisor. De certa forma, esses acontecimentos interferem na dinâmica do trabalho e resultam na menor participação em decisões dos funcionários.

A autonomia no trabalho diz respeito às tomadas de decisões feitas livremente pelos trabalhadores e a melhor escolha para realizar suas tarefas. Essa independência ajuda-os

a explorar suas ideias e influencia em resultados criativos (Sia & Appu, 2015). Para Hackman e Oldham (1975), a autonomia pode ser percebida, a partir do nível de liberdade, independência e discrição que o trabalhador possui para executar sua função. Ela faz parte das cinco dimensões de seu instrumento – JDS, utilizado para avaliar a QVT.

A falta de autonomia desmotiva o funcionário e imprime a sensação de incapacidade para resolver conflitos, tendo que se dirigir sempre ao seu supervisor. Dal Forno e Finger (2015) e Ferreira et al. (2009) explicam que quanto mais habilidade, identidade e autonomia para desempenhar suas funções, maior a satisfação do empregado e sua percepção positiva em relação ao trabalho.

Quando questionados sobre a relação entre os colegas e supervisores e qual a imagem do hotel, todos expuseram que há bom relacionamento interpessoal e estão satisfeitos com a imagem do hotel (**H1 e H3**), pois são boas empresas para se trabalhar. Exceto a recepcionista 3, no **H3**, que expressou não estar satisfeita com a empresa e que o relacionamento com os colegas é distante. Ela também procura sempre resolver as situações, sem consultar seus supervisores, pois acredita que essa atitude otimiza seu tempo e evita passar o problema adiante.

Essa percepção positiva é importante, ao correlacionar a satisfação com a empresa e o atendimento ofertado. Menezes et al. (2020) e Vitória et al. (2012) propõem que, a partir do momento em que o trabalhador assume a boa imagem da empresa, ela se reflete nos hóspedes na forma de atendimento de qualidade, especialmente os trabalhadores da linha de frente (em geral, recepcionistas).

Por fim, esta análise buscou observar os processos de treinamento quanto aos protocolos de COVID-19. Todos os funcionários no **H1 e H3** reafirmaram o que foi dito pelos gestores acerca dos treinamentos presenciais e *on-line*, os quais abordavam sobre como realizar a higienização dos ambientes/pessoal e o atendimento aos hóspedes. Quando falavam sobre os protocolos, o discurso era uniforme, o que demonstra a efetividade e o sucesso dos treinamentos. A fiscalização dos supervisores e do(a) gestor(a) de qualidade também era constante. No **H1**, foi comentado que o *resort* passa por rigorosos processos de auditoria externa.

Partindo para a exploração dos dados obtidos quanto aos camareiros, diferente dos recepcionistas, eles não consideraram ter havido aumento no volume de trabalho e a quantidade de UH para cada camareira foi reduzida.

Não aumentou o volume de trabalho. Aqui a governança ela olha muito para o funcionário, nunca deixa a gente sobrecarregada. Não passa de 15 apartamentos por dia, sempre foi assim (camareira 2 - H1).

Não, não acredito assim que aumentou, né? Eu acredito, é sempre ficou mais lento. prolongou mais o tempo que, como a gente está tendo mais cuidado, prolongou mais o tempo. Se a gente fazia em 40 minutos, a gente faz em 50, agora (camareira 5 - H1).

Referente à logística, a equipe (H1) comentou que o departamento providencia todo o material necessário e que não têm problemas relacionados a esse ponto. E quanto à imagem do hotel, todos se sentem satisfeitos, é uma boa empresa.

Tem muita burocracia não, porque o uniforme elas sempre tão pedindo, então quando o nosso está se acabando, elas já vão pedindo e sempre chega. Demora, né, mas sempre chega! O material, elas pedem toda semana, elas conferem o que está faltando e já faz o pedido, então é ágil nessa parte (camareira 4 - H1).

Diante da autonomia para execução das tarefas, ficou equilibrado, sendo que as camareiras 2 e 4 afirmaram ter autonomia, ou seja, possuem liberdade para trabalhar; a camareira 1 e o camareiro 3 disseram que a pandemia exigiu que fossem seguidos padrões de limpeza e, por isso, não podiam executar as atividades da maneira que quisessem, e as camareiras 5 e 6 não responderam. A implantação dos protocolos limitou a liberdade em executar a limpeza, mas trouxe padronização e segurança.

Ela (referindo-se a supervisora de andares) nos deixa à vontade. Quando elas vêm é só para revisar os apartamentos, que elas pediram para liberar. Ela não fica sufocando, não fica fazendo a gente cuidar, não fica aperreando a gente (camareira 2 - H1).

[...] até certo ponto tem sim, é porque tem as regras né, então, a gente pode arrumar o quarto que quiser. A gente fica à vontade, mas na parte da limpeza não pode fazer do nosso jeito. A gente tem que seguir as regras (camareira 1 - H1).

O bom relacionamento no ambiente profissional é fator preponderante para considerar positiva ou negativamente o local de trabalho. E, nesse quesito, todos os funcionários (H1) comentaram ter um relacionamento amigável entre os colegas e com as supervisoras. Observou-se que a forma de gestão imposta pela governanta é satisfatória e impacta na produtividade dos empregados, os quais valorizam suas lideranças. A imagem da empresa é positiva e os camareiros alegaram ter orgulho do local. A esse respeito, Kandasamy e Ancheri (2009) argumentaram que uma imagem positiva da empresa influencia significativamente na autoestima dos funcionários. Os treinamentos oferecidos atendem às mesmas considerações feitas sobre os recepcionistas.

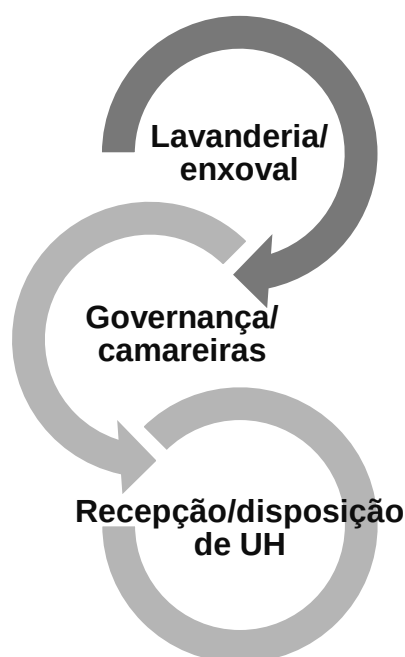
O volume de trabalho e o aumento do esforço físico foi percebido por todos os camareiros entrevistados no H3. A média de UH distribuída para cada camareira está entre 15 e 19. Cada uma tem um andar fixo, porém, quando falta alguém, ou o movimento está alto, elas recebem mais de um andar e isso impacta na organização do seu tempo de trabalho, pois precisa se deslocar para outro andar e montar outro carrinho para trabalhar.

Além disso, algumas camareiras comentaram sobre o serviço da lavanderia que é terceirizado e havia, nessa ocasião, apenas dois funcionários para recolher a roupa suja de 396 UH'S e abastecer as copas. O discurso das camareiras é diferente do da gestora de qualidade, que afirmou ser um serviço ágil. Alguns andares contam com um duto para depositarem a roupa suja e ela cai diretamente nos cestos, na lavanderia, então, as camareiras o utilizam para otimizar o tempo. Nos andares que não possuem esse duto, conhecido como *shunt*, as camareiras devem aguardar o recolhimento, ou criar estratégias para não ficarem os carrinhos cheios de roupa suja.

Eu tenho que esperar o roupeiro vim, mas eu não espero, porque eu não gosto de tá pedindo nada a ninguém, então assim, eu dou um jeito. Se tiver um vago sujo, eu abro a porta, não vou usar aquele dali agora, eu tiro, jogo tudo dentro, depois eu ligo e aviso: tá em apartamento tal quando vier aqui me peça que eu abro e você leva. Porque eu nem perco meu tempo, nem eles perdem tempo, né (camareira 1 - H3).

Usualmente, há demora para recolher a roupa suja e, também, para reabastecer as copas, razão pela qual a limpeza acontece e a UH fica sem enxoval e não pode ser liberada. Isso influi diretamente na organização do trabalho, como um todo, pois é uma engrenagem, em que um departamento depende do outro. O desalinhamento dessa estrutura reflete-se diretamente na recepção, quando necessitam de UH'S disponíveis para *check-in* e, algumas vezes, não estão liberadas. A figura abaixo ilustra esse processo.

Figura 7: Fluxo da Distribuição de Serviços



Nota. Elaboração própria, com base nos resultados.

A partir das falas das entrevistas, pode-se verificar tal percepção:

A dificuldade mesmo eu acho que é em relação ao enxoval que atrapalha um pouco e o excesso de trabalho, pois já fiquei até com 30 apartamentos. A gente quando está precisando de algo, muitas vezes, por mais que tenha roupeiro, às vezes a gente pede e demora um tempão pra vir, ou seja, aí a gente pra não atrasar nosso serviço, a gente desce até lá na rouparia. As camas ficam desforradas. Aí depois a gente volta pra forrar, ou seja, a gente volta duas vezes pro mesmo apartamento. Aí daqui a 1 hora, 1 hora e meia, aí chega, aí ou seja, eu deixo de fazer outro apartamento pra voltar pra aquele que eu já saí de dentro e já podia ter deixado tudo limpo, entendeu? Aí, ou seja, atrasa o nosso serviço, aí a gente fica sobrecarregado (camareira 1 - H3).

O dia da gente é muito corrido e a gente fica com muita coisa, e é pouca gente para ajudar. A gente tem um quadro de camareira, acho que a gente tinha umas 20, geralmente, agora fica 15, então já é um desfalque grande, né? Em média eu recebo 17, 19 apartamentos. Depende do dia, né! Tem dias que a gente tá só no andar da gente, tem dias que não. A gente corre contra o tempo. Quando tem camareira extra e eu fico só no meu andar, eu não preciso de ajuda. Tem dias que a gente fica com a metade, fica dividido, se falta alguém a gente tem que cobrir. Tem dias que até a supervisora entra na dança pra ter que ajudar a gente também. Elas vão, graças a Deus, elas não fazem questão, né?! Assim, quando bota assim, tipo hoje, eu vou ter que ficar com 8 apartamentos em outro andar, mais do que eu já tenho no meu andar. Então assim, já é uma coisa a mais, né? Então eu perco tempo, porque eu vou descer para arrumar o carrinho, ir lá, voltar[...] (camareira 2 - H3).

De acordo com as camareiras, o hotel contrata pessoas para prestar serviço temporário, fazendo extras diariamente. Então, isso ajuda bastante a minimizar o volume de trabalho, porém, todas relataram que algumas colegas demoram a executar o trabalho, justamente para receber essa ajuda, enquanto elas, que estão com muitas UH'S, não recebem a ajuda de extras. Percebeu-se que o vínculo de amizade criado entre umas e outras as mantém unidas e se ajudam para conseguir dar conta do trabalho.

Tipo assim, eu fico com 25, aí outra fica com 16 e essas que ficam com 16, muitas vezes vai ajuda ainda porque é vagarosa. Pra todas vão ajuda, mas porém, tem umas que dá "L" vamos dizer assim. Outras fica enrolando porque sabe que vai ajuda. Aí ou seja, as que tem menos, vai ajuda e as que fica super carregada ainda vai ajudar. Eu tenho duas colegas aqui, a gente se ajuda muito quando estamos na correria. Eu muitas vezes, assim, graças a Deus vou fazer 16 anos que eu estou aqui e é difícil eu ir ajudar e é difícil virem me ajudar, porque eu dou conta, sou pouco rápida. Graças a Deus nunca deixei para trás não! (camareira 1 - H3).

Vixe, a gente fica super feliz quando vê um monte de camareira extra! Quando a ocupação do hotel está baixa, aí não tem ajuda e tem camareira que fica com 30 apartamentos. Quando eu pego dois andares, aí a gente corre, corre, corre! Tem dias que não dá tempo, sabe? Elas não me mandam ajuda porque dizem que sou rápida, aí isso me tira do sério. Eu fico com meu psicológico abalado, porque eu sou rápida, mas eu sou humana. Mas, graças a Deus, eu tenho uma colega que a gente sempre se ajuda. A vida de camareira não é fácil. Você tem que ter força de vontade, você tem que querer e primeiro de tudo, você tem que gostar do que você faz. Tem dias, tem pessoas aqui que é dor no braço, é dor na coluna, mas é muito difícil eu acho você escutar por aí que mesmo toda dolorida, mesmo feito horas, você veja uma camareira sair emburrada, não sai. É risada que escuta de longe, a minha então[...] (camareira 2 - H3).

A falta de equidade, ou seja, igualdade de tratamento em todas as situações, é um dos fatores que compõem o critério "Constitucionalismo na organização do trabalho" de

Walton (1973). Associado a esse senso de desigualdade, todos os fatores estressores citados nas falas das camareiras afetam diretamente a QVT.

Ao serem questionadas sobre a logística, a camareira 4 repetiu o fluxo que ocorre na recepção; o camareiro 5 e a camareira 3 não responderam, e as camareiras 1 e 2 comentaram sobre a insatisfação com a logística da lavanderia (**H3**).

Acerca da autonomia, todas as camareiras (1, 2, 3 e 4 – **H3**) afirmaram que possuem liberdade para realizar a limpeza, ou ajudar a pessoa com quem têm mais afinidade. Apenas o camareiro 5 afirmou que não existe autonomia. Por qualquer atitude fora das regras da empresa, são advertidos. Escolher livremente como realizar suas tarefas pode trazer um senso maior de pertencimento ao trabalho e reconhecimento de suas potencialidades, refletindo positivamente na satisfação com a função.

O relacionamento entre colegas e supervisores foi considerado satisfatório por todos os respondentes do **H3**, e que, apesar de algumas intrigas, a equipe é bastante unida. Quanto à imagem da empresa, o camareiro 5 não respondeu e as camareiras disseram ter orgulho do local de trabalho.

Por fim, para concluir este conjunto de perguntas que respondiam ao objetivo proposto, os participantes foram questionados sobre os treinamentos para a implantação dos protocolos. Todos estão em alinhamento ao exposto pelos recepcionistas.

Para compreender a rotina de trabalho dos recepcionistas e camareiras foi necessário analisar em quais condições de trabalho estavam inseridos para desempenharem suas funções. Para Dejours (1992), o trabalho possui um duplo sentimento de prazer e sofrimento e essa dualidade esteve marcada em diversos momentos dos discursos de alguns funcionários, quando demonstravam a completa insatisfação quanto à organização estrutural do trabalho, mas, em contrapartida, expressavam satisfação com outros aspectos oferecidos pelo hotel.

A psicodinâmica do trabalho, desenvolvida pelo autor citado, busca compreender o comportamento de um sujeito em situações de sofrimento no trabalho, sabendo que todo comportamento é motivado e possui um sentido (Lancman & Uchida, 2003). À luz dessa teoria pode-se inferir que alguns entrevistados se apoiam em estratégias de humor diante dos desafios do trabalho, criação de laços de amizade, ou a própria necessidade pessoal para amenizar o mal-estar no ambiente laboral.

O fato de os ambientes estarem cada vez mais estressantes e geradores de mal-estar desvela que os objetivos da empresa não estão alinhados com os dos funcionários. Esse contexto exigiu que os gestores buscassem caminhos que oportunizassem segurança, engajamento, apoio emocional e motivação, aliados à produtividade e ao

cumprimento rigoroso dos protocolos. A pandemia impôs desafios na mesma proporção em que ofereceu oportunidades de inovar e criar novos hábitos e métodos. Faz-se pertinente lembrar a fala de uma das gestoras, quando questionada sobre o maior desafio em sua gestão no período pandêmico e ela afirmou que:

A gente nunca passou por isso, é a primeira vez que todo mundo passa por isso. Então você tomar decisões que não causem prejuízos grandes para a empresa, que ela consiga se sustentar, ou seja, que você não quebre a empresa e ao mesmo que você não prejudique os funcionários, é o principal desafio. E lidar com todo o sentimento que envolve os funcionários nessa questão (gestora de RH – H3).

O discurso externa que foi preciso ter um comprometimento de ambas as partes, empresa e trabalhadores, mas tentar alcançar essa satisfação bilateral implica uma relação de causa – efeito para todos os envolvidos. É fundamental para a organização constatar e compreender as necessidades específicas de seus funcionários, a fim de garantir que estejam satisfeitos, comprometidos e produtivos no trabalho.

4.4 Percepção dos Funcionários Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho - Gestores

A organização do trabalho na indústria hoteleira demanda dos gestores que concentrem esforços no aprimoramento de estratégias organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente de trabalho saudável, tendo como o recurso mais valioso o ser humano. Para tanto, é necessário considerar que toda pessoa é um complexo biopsicossocial, como afirma Lipowski (1986), e as características biológicas, psicológicas e sociais devem estar alinhadas com o meio interno e externo do indivíduo.

No terceiro objetivo “verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho”, os gestores foram indagados sobre processos de avaliação e desempenho, plano de cargos para progressão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, oferta de atividades de lazer e interação social e quais são os cuidados oferecidos para a saúde do funcionário.

Sendo assim, os entrevistados no *resort H1* declararam que seguem a legislação referente à CIPA e existe um plano de ação que delineia as atividades. Sobre a ergonomia, a gestora de RH afirmou que há uma empresa da rede que atua em parceria com a unidade hoteleira, além disso, o bombeiro civil do *resort*, com formação em educação física, realiza algumas aulas laborais.

Sobre a CIPA seguimos o que a legislação oferece... a gente tem um técnico de uma empresa que é rede, que atua junto com a gente. A gente tem aulas laborais realizadas com o bombeiro formado em educação física, mas ainda não é uma frequência nossa. Antigamente era mais, hoje em dia, menos. Às vezes eles passam no departamento e tira 5 minutinhos, ou a gente programa às vezes para

ser fixo e aí chama todo mundo e aí paramos um momento. É uma vez no mês, não é uma frequência (gestora de RH – H1).

Acerca dos processos organizacionais: planos de cargos, avaliação de desempenho, remuneração, recrutamento e seleção, escalas e oportunidade de crescimento, além das oportunidades de lazer, a gestora de RH informou que há uma consultoria com essa função estratégica de criar os cargos, de acordo com o perfil e a necessidade da empresa. A avaliação de desempenho acontece somente com os funcionários recém-contratados, mas há previsão de um *software* que possa auxiliar nesse quesito. Cada empregado tem sua folga fixa, mas possuem liberdade para negociar a troca, desde que não afete a legislação, ou ter dias de compensa, utilizando o banco de horas.

O recrutamento e a seleção do *resort*, no período pandêmico, até o momento em que a coleta de dados foi realizada, aconteciam por videoconferência e aos candidatos eram solicitados o cartão de vacina, mas nada obrigatório. As contratações se iniciaram em dezembro, após 3 meses de reabertura do *resort*. E, como estavam em alta temporada, a gestora relata que foi um processo bem árduo e necessitaram contratar uma empresa terceirizada para auxiliar. Por meio de uma pesquisa de mercado, a administração criou uma base para os salários e considera que é o melhor da região onde está localizado. Por fim, ainda foram comentadas as diversas atividades promovidas para lazer e integração da equipe.

A gente já tem os cargos definidos né, mas temos uma consultoria externa para aplicar pra gente trazer uma informação maior para esses cargos... A gente tem uma avaliação de 45 e 90 dias né, que é para quem está chegando. tem esse processo e a gente tem um processo de avaliação anual. Estamos tentando trazer um formato bem mais moderno, um software, se Deus quiser! Quanto a elaboração das escalas, a nossa escala é 6x1 então ela já é uma escala fixa. A maioria dos colaboradores optou por uma folga fixa na semana... eles têm a liberdade sim para conversar com a gente e pedir em momentos de ocupação baixa, que tal final de semana quer folga... o que a gente não consegue, às vezes, é quando ela passa do que a lei permite... Em pesquisas que já fizemos aqui em Natal, a gente paga o maior salário de todos os hotéis de ponta negra, via costeira. A gente tem a melhor remuneração e os melhores benefícios também... Acerca das atividades de lazer, a gente faz ações específicas né assim, dia das crianças, a gente já fez ação de páscoa, nas datas mais comemorativas a gente tenta fazer essa comemoração, ou quando o colaborador é promovido, a gente convida a família, tenta trazer essa relação próxima. Então praticamente eu tenho 4 ações internas que são obrigatórias que é para momentos de relaxamento e descontração, interação, integração entre as equipes, que são: café da manhã com GG, é obrigatório; o encontro mensal, o colaborador destaque, as ações de cada mês (palestras) e as festas de finais de ano. Mas com a família, eles têm um benefício chamado tarifa colaborador que eles podem utilizar nas férias. Eles podem se hospedar em um dos nossos hotéis com quase 70% de desconto da diária normal, ainda tem 50% para alimentos e bebidas (gestora de RH - H1).

As próximas discussões referem-se à CIPA, atividades voltadas ao bem-estar e benefícios que o hotel **H2** oferece. A gestora de RH afirma que a empresa está dispensada

da CIPA, em razão da quantidade de funcionários que não atinge o necessário. Há uma parceria com uma empresa terceirizada de segurança no trabalho, a qual é responsável pelas questões ergonômicas. Para além disso, há dois profissionais com formação em educação física que realizam algumas atividades com os funcionários. O hotel não disponibiliza plano de saúde, mas há um auxílio médico vinculado ao sindicato. Os discursos foram expostos na íntegra, para que se possa obter melhor compreensão da organização do hotel, haja vista que não foi possível continuar a pesquisa e os trabalhadores não foram entrevistados.

Nós não temos a CIPA, porque ela não é obrigatória devido à quantidade de funcionários que temos, porém fazemos todo o programa de segurança no trabalho, os treinamentos mensais, orientação do uso de EPI etc. Nós temos uma parceria com uma empresa de engenharia de segurança do trabalho que faz visitas pelo menos 2 vezes no mês e aí ele avalia essa questão da ergonomia, iluminação das salas né, as cadeiras, aí a gente tem é 2 profissionais da área de educação física que fazem a ginástica laboral, fazem corrida e caminhada na praia com os funcionários. Vão começar a fazer ioga e meditação também com a gente. Eles cuidam bastante da gente. É para todos os funcionários! A ginástica laboral é por departamento. A caminhada está um pouquinho fraca referente a participação deles, uma média de 4 ou 5 pessoas, mas assim, é um trabalho de formiguinha. A gente começou agora né. A laboral o pessoal faz mesmo porque eles chegam lá na sala e diz: olha, levanta todo mundo!! Pausa pra laboral. Aí eles fazem! Mas as ações que pegam um pouco fora do horário de trabalho, o pessoal já adere menos. O plano de saúde a gente não tem. A gente tem um auxílio médico que é vinculado ao sindicato (gestora de RH - H2).

Há um esquema de favorecimento ao recrutamento interno e qualificação do empregado para assumir a vaga. A avaliação de desempenho segue o padrão tradicional, direcionada somente aos novos funcionários. A escala é 6x1 e há flexibilidade de folga para casos urgentes, desde que avisados antecipadamente, utilizando o banco de horas. Não houve alteração na forma de execução do recrutamento e da seleção, exceto pela exigência do cartão de vacina. Inclusive, a gestora relata que essa ação se estendeu dentro do hotel, onde criaram um vacinômetro, apontando a quantidade de funcionários já vacinados e era divulgado na rede social do hotel, como alerta ao público de que estavam seguindo as regras. A gestora acredita que o salário é justo e adequado, estando de acordo com a convenção coletiva e, por fim, o hotel promove algumas atividades de lazer.

Então, a gente tem um projeto aqui que a gente chama de cross training né. Então quando surge uma vaga, a gente abre primeiro internamente... Ele fica um, ou 2 meses sendo treinado, 2 horas do trabalho dele, para no futuro quando abrir a vaga ele ir, se estiver apto, para o setor onde ele deseja trabalhar. E aí a gente também tem um escalonamento Júnior, Pleno e Sênior em cada setor né, então, de 6 em 6 meses a gente faz uma avaliação com os colaboradores E a gente já vai nivelando eles de acordo com o que eles estão oferecendo para a empresa. Temos um programa de indicadores de desempenho. A gente faz quando a pessoa entra na empresa, com 45 dias e depois com mais 45 dias completando os 90 dias. E depois uma vez por ano, o gestor senta e tem uma planilha que vamos avaliando e dando

feedback dos pontos fortes, outros que ainda precisam ser desenvolvidos. A grande maioria trabalha em escalas 6x1. Quando eu contrato as pessoas, porque o hotelheiro tem que ter muita disponibilidade de horário né, aí eu falo: olha, você tem disponibilidade total de horário? Eu estou perguntando isso não é porque vou ficar brincando com você não, mas esse critério de flexibilidade de horários é exigido. Quando o funcionário traz a demanda de troca de dias com antecedência a gente faz um planejamento, nesses momentos de médico, a gente utiliza as compensas, feriados. Troca de folga é complicado, porque se você trabalha numa escala 6x1 ou antes, ou depois a pessoa vai trabalhar mais de 6 dias e aí já está errado, não pode! Remuneração eu considero super justa e super adequada comparando com os salários dos outros hotéis da região. Os salários base eles são de acordo com a convenção coletiva. Eu considero que está bem nivelado e interessante. Sobre atividades para os funcionários, sim a gente desenvolve. Inclusive, a gente vai ter o dia das crianças para os colaboradores e vão poder trazer o filho. A gente vai fazer uma super festa né, então isso é um exemplo aí de alguma ação que a gente faz envolvendo a família. As festas de final de ano até hoje sempre foram só para funcionário. Todo mês a gente tem alguma ação que é relacionado a palestras, tipo, outubro rosa, novembro azul, setembro amarelo, então todo mês a gente faz. Aí a gente tem a festa de aniversariantes do mês aonde a gente celebra os aniversariantes, faz as premiações, os certificados né, as pessoas que são mais citadas no TripAdvisor e Booking, elas ganham prêmios. A gente faz a eleição do funcionário destaque do mês que também ganha um prêmio. Então tem essas ações né, treinamentos de vários assuntos. É, agora a gente vai ter treinamento de vendas. Mas a gente está tendo um programa de desenvolvimento de líderes para os gestores e para os vice-líderes (gestora de RH - H2).

Para finalizar a análise do terceiro objetivo, tem-se as considerações do *resort H3*. Sobre a CIPA e cuidados com a saúde, a entrevistada alegou que segue a legislação e desenvolve ações direcionadas a esse quesito. No que concerne aos benefícios que são oferecidos, é disponibilizado um plano de saúde no formato de coparticipação, em que o *resort* custeia uma parte e o funcionário custeia a outra parte. Caso optem por um plano básico, também há essa disponibilidade; uma vez na semana há um atendimento com o médico do trabalho, que atende a qualquer demanda que o funcionário possa ter; há também uma psicóloga que atende uma vez na semana, mediante agendamento; caminhada saudável e campeonato de vôlei que acontecem uma vez ao ano; e um projeto chamado “Medida Certa”, voltado a ajudar quem quer emagrecer de forma saudável. Há o acompanhamento com a nutricionista, educador físico e, no refeitório, há opções saudáveis.

*PPRA, PCSMO, CIPA, essas coisas a gente têm! Eles têm reuniões periódicas né, inclusive teve eleição essa semana. Aqui é bem interessante, bem organizado.... Na SIPAT, que é a semana de prevenção acidentes, aí são ações de saúde diversas, tem palestras diversas, tem é, realmente uma semana inteira de ações... nós temos alguns projetos isolados como por exemplo que é o Medida Certa. É igual aquele da Globo... É uma competição e a pessoas que perderam mais medidas, a gente dá prêmio, que a gente diz que é a reformulação do guarda roupa. Na verdade, é um cartão presente para comprar roupas para os 3 primeiros lugares e eles também ganham diárias para o outro resort que temos na região. A gente tem a caminhada *** saudável, que a gente faz uma vez no ano, nós temos campeonato de vôlei que a gente não fez, agora da pandemia para cá. A gente faz muito, muito projeto e a parte de qualidade de vida no trabalho e até mesmo outras partes motivacionais que melhoram também a qualidade de vida. Recentemente teve o*

projeto do Grand Chef, igual como se fosse o Master Chef. A gente fez a competição entre os cozinheiros do hotel, com jurados, com tudo. O prato finalista hoje, faz parte do nosso cardápio (diretora de RH – H3).

Na sequência, a diretora expôs sobre plano de cargos, avaliação de desempenho, escala, recrutamento e seleção, remuneração e atividades de lazer. Não há um plano formal, mas existe um planejamento junto aos funcionários, para que saibam quais os pré-requisitos necessários para as funções; assim, podem atualizar seus currículos e o departamento de contratação consegue mapear e fazer as projeções, visando ao recrutamento interno. Existe um protocolo de avaliação de desempenho apenas para as gerências, os demais seguem o padrão de avaliação tradicional dentro do primeiro ano de trabalho. Existem 3 tipos de escala, mas a maioria cumpre a escala 6x1, e cada gestor é responsável pela sua elaboração. O resort segue a legislação trabalhista à risca, então, se o funcionário precisar de qualquer dia livre, recorre ao banco de horas para isso.

O recrutamento e a seleção seguem o padrão anterior, apenas possuem a obrigatoriedade das vacinas. A diretora ressalta que a preferência sempre é recrutar internamente e que já possuem uma base de dados. A depender do cargo, se necessário, contratam uma empresa terceirizada para ajudar nesse processo. O salário é considerado justo e um dos melhores. É feito um estudo entre hotéis e, às vezes, até por meio da ABIH, da Resorts Brasil, para averiguar qual o nível que tem sido praticado. Sobre as atividades de lazer e interação social, acredita-se que é um dos pontos fortes da empresa e que estão sempre promovendo algo.

A gente não trabalha com um plano formal, a gente trabalha e reforça com os funcionários para atualização de seus currículos aqui no RH para recrutamento interno. A avaliação de desempenho a gente tem um formulário bem formalizado onde é feito para níveis de média chefia e gerencial. A princípio, para todos os demais a gente só aplica avaliação do desempenho em casos críticos e para todos os casos de início do funcionário no primeiro ano. Cada gestor ele tem a sua proposta de escalas. Aqui não acontece do funcionário trabalhar de manhã, de tarde, de noite. A gente segue a legislação à risca. Em relação à troca que o funcionário precisa, isso pode entrar como compensa de banco de horas, a mudança de folgas, a legislação não permite. Quanto ao recrutamento, na maioria dos casos está fazendo de forma online, mas faz presencial também. O que mudou mais foi que agora a gente exige a vacinação. Cargos mais estratégicos a gente utiliza consultorias, ou Head & Hunter, dependendo da função. Eu considero justa a nossa remuneração, principalmente em relação ao restante da hotelaria daqui da cidade. Assim, a gente tem os estudos salariais que fazemos, periódicos, assim de 2 a 3 anos, a gente faz os estudos aqui mesmo no RH que faz. Quanto às atividades de lazer para funcionários e família, eu acho que esse é um dos pontos mais fortes que a gente tem aqui. Teremos a festa do dia das crianças dos funcionários. Os filhos dos funcionários vêm todos para cá. A gente faz um show, com lanche; dia dos pais, dia das mães; a gente fez palestras assim de dia das mães, que eles poderiam trazer a mãe; a gente já fez uma vez de orientação financeira, então podia trazer a esposa, não sei o quê... então é a gente tenta estender para família, porque sabemos atingimos melhor. Fim de ano a gente tem evento; todos os funcionários que estão aniversariando e que estão no hotel há mais de 1 ano, recebem um voucher presente (com alimentação - jantar, café da manhã e almoço) que eles podem se hospedar uma diária no hotel; a gente teve um período com ginástica

laboral, elas faziam no espaço do lazer, que antes da reabertura para os hóspedes, o gerente de lazer fazia um alongamento. Não era todo o dia, era algumas vezes por semana; palestras (outubro Rosa, saúde mental, habilidades socioemocionais); estamos intencionando desenvolver um programinha que consegue avaliar o trabalho da camareira e a gente pode pensar em benefícios e premiações também, que vão ocorrer anualmente. Mas é um projeto novo, que ainda não aconteceu. É uma estratégia de QVT (gestora de qualidade e diretora de RH – H3).

Todos os 6 gestores entrevistados relataram que a crise sanitária da COVID-19 foi um momento difícil, quando lidavam diariamente com incertezas e com as vidas das pessoas. Durante as entrevistas, a pesquisadora notou que, ao falarem do hiato que ocorreu entre o fechamento e o retorno das atividades, o tom de voz era pesado, as expressões demonstravam a aflição, ao relembrares o momento. Quando foram questionados sobre qual o maior desafio na gestão de recursos humanos, surgiram comentários sobre manter o equilíbrio emocional, amparar os funcionários com as perdas que tiveram; garantir a segurança tanto do colaborador quanto do hóspede; lidar com a aceitação do próprio hóspede em relação aos protocolos; tomar decisões sobre a vida dos outros, garantindo a saúde financeira da empresa e que não prejudique os funcionários; instabilidade em gerir processos administrativos em virtude das alterações dos decretos.

Os líderes que estavam mais presentes na operação, destacaram em alguns momentos que a resistência dos hóspedes foi marcante. Muitos ignoravam os protocolos e isso causava muito desgaste para todos os funcionários. A situação exigia muita habilidade para se comunicar, visto que a propaganda e a imagem do hotel eram cruciais na reabertura, pois muitos usuários, hoje, escolhem os meios de hospedagens pelas plataformas on-line, então, a qualquer mal-entendido, o hóspede se sentia ofendido e poderia utilizar as redes sociais para expor algo que prejudicasse a empresa.

Para além da dinâmica hoteleira que demanda dos trabalhadores multifuncionalidade, flexibilidade, capacidade de lidar com conflitos, ainda tinha o medo de ser contaminado no local de trabalho, questões externas com famílias, dificuldades de atendimento à saúde, transporte, de fato, os gestores assumiram um papel delicado e foi preciso enxergar, nesse momento, oportunidades para novos modelos de gestão. Essa perspectiva está em consonância com o que afirmam Paraskevas et al. (2013), ao considerarem momentos de crises sob duas óticas: a visão baseada em recursos e a visão baseada no conhecimento. Na primeira, a organização deve ponderar seus recursos, procedimentos, políticas e capacidades que possuem e a farão resistir às adversidades. Na segunda, cabe a aplicabilidade do conhecimento adquirido, ao longo das experiências, das competências que auxiliarão na definição de estratégias para resistir à crise.

Constatou-se que todos os empreendimentos caminham em direção à promoção de um ambiente seguro e harmonioso, com foco na valorização dos empregados, sem deixar de lado o compromisso ético (Vergara & Branco, 2001). Ainda assim, é preciso haver um realinhamento de algumas práticas desenvolvidas, especialmente no que tange ao lazer dentro da empresa, de forma a contemplar o maior número de pessoas possível. O trabalhador não pode assumir a própria responsabilidade pela QVT. A responsabilidade principal é da gestão, em favorecer, sobretudo, condições de trabalho adequadas às funções.

As atividades e o ritmo de trabalho exigido pelos empregados do setor hoteleiro colocam-nos à margem de riscos de saúde, conflitos com a família, pressão de tempo, estresse, insegurança no trabalho e exaustão emocional. Portanto, cabe às organizações o desenvolvimento de estratégias para minimizar o esgotamento e mal-estar desses funcionários (Deery & Jago, 2015). As políticas organizacionais que incluem autonomia para desempenhar suas funções, oportunidades de crescimento, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, remuneração justa, bom relacionamento interpessoal, podem ser alternativas a serem ponderadas, visando à satisfação dos trabalhadores.

Sob esse mesmo ponto de vista, Sirgy et al. (2001) esclarecem que entender as variáveis relacionadas à QVT, tais como: saúde, segurança, economia, vida familiar, vida social, estima, autorrealização e cuidados pessoais possibilitarão enxergar as necessidades dos funcionários e executar ações profícuas, eliminando os pseudopadrões utilizados pelas gerências, ao definir políticas de QVT. Uma vez que o atendimento a essas carências é solucionado, aumenta-se o nível de satisfação no ambiente de trabalho. Esse processo não pode ser estático, pois, uma vez satisfeita uma necessidade, surgem outras, conforme explicava Maslow.

4.4.1 Percepção dos Funcionários sobre a Qualidade de Vida no Trabalho – Recepcionistas e Camareiros

O ambiente organizacional está em constantes mudanças, e a crise sanitária ocasionada pela COVID-19 reforçou que a gestão de pessoas tem um papel indispensável no desenvolvimento de estratégias destinadas à proteção dos indivíduos nos ambientes internos e externos, preservando o equilíbrio entre a vida e o trabalho, ao mesmo tempo em que promove crescimento profissional, autonomia e bem-estar no desempenho das funções. Esse é o foco da gestão que tem sua base alicerçada em práticas de QVT.

O terceiro objetivo deste estudo intencionou “verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho”. Ouvir a percepção dos trabalhadores acerca dos critérios que englobam a QVT é o primeiro passo na direção correta de sua promoção e satisfação das necessidades dos indivíduos, reconhecendo-os como parceiros da organização.

Para responder a esse objetivo, o conjunto de perguntas estava relacionado à participação em processos de tomada de decisões, motivação para retornar ao trabalho, relação entre trabalho e vida pessoal, cuidados com a saúde oferecidos pelas empresas, salário, escalas, oportunidades de crescimento na carreira, atividades de lazer e interação social, satisfação com a função e, finalmente, o que é qualidade de vida no trabalho.

Sobre os processos de tomada de decisões, todos os recepcionistas concordaram que ela não acontece de maneira formal, por meio de reuniões e proposições, ou hierarquizada, de cima para baixo, mas há uma abertura na comunicação, possibilitando que cada um, individualmente, ou nos *briefings* em grupo, possa apresentar ao seu gestor imediato melhorias na operação.

A gente tem total abertura aqui dentro da empresa, para falar todo tipo de sugestão. Inclusive, uma das nossas principais supervisoras aqui, ela é da CIPA, então todo e qualquer problema a gente conversa com ela. A comunicação é muito direta, então é tranquilo (recepcionista 5 - H1).

De cima para baixo nunca acontece, sabe! Mas tipo, eles são abertos a ouvir a opinião da gente, principalmente se for uma coisa que eles verem que tá sendo todo mundo que está reclamando, que está buscando. Eles dão uma certa atenção e levam para os gestores (recepcionista 1 - H1).

Retomando o momento da interrupção das atividades, é válido destacar que pairou o medo e a insegurança de serem demitidos. Percebeu-se que o psicológico de todos foi abalado, seja pelo receio de serem cortados da equipe, seja pelo sentimento de tristeza em ver colegas sendo demitidos. Dessa forma, quando receberam a notícia de que a empresa iria reabrir, ficaram entusiasmados, embora o medo do contágio prevalecesse, pois iriam enfrentar dois desafios: utilizar o transporte público e lidar com pessoas vindas de todo lugar.

Quando os funcionários retornam ao trabalho, após situações como uma pandemia, os supervisores e as lideranças em instâncias superiores devem exercer empatia, mostrando que também estão nessa posição e entendem como eles se sentem. Atitudes de escuta, abertura ao diálogo, permitir que eles participem ativamente na tomada de decisões, informações claras e objetivas de como executar a nova rotina operacional e elogios, no intuito de reconhecimento do trabalho bem-feito são alternativas assertivas e que podem auxiliar a todos a se manterem firmes e exercerem a resiliência (Bajrami et al., 2021).

Olha, meu primeiro dia quando eu voltei, eu fiquei um pouco assustada, porque eu precisei pegar o coletivo e quando eu vi o coletivo lotado, eu me assustei! Eu cheguei em casa apavorada. Fui direto para o banheiro, tirei a roupa e me higienizava toda, porque você sabe, coletivo lotado, todo mundo colado no outro. Mas depois eu fui me acostumando. Eu me sinto segura com todas as medidas imposta pelo hotel (receptionista 3 - H1).

Na verdade, esse medo de contaminação a gente teve desde o começo. Assim que voltou todo mundo ficou com medo, apreensivos, sem saber como é que ia ser. Se as coisas iriam piorar ou melhorar. Esse medo aí, foi natural. Mas na questão da volta, acho que todo mundo quis. Eu não queria pelo risco, mas eu queria porque era necessário né. Já fazia muito tempo e tudo mais (receptionista 6 - H1).

Quanto à equipe do **H3**, o processo de tomada de decisões com a participação de funcionários não existe e não há abertura para essa comunicação. Acontecem *briefings* diários, mas é apenas entre as lideranças. Apenas a recepcionista 2 disse haver abertura de comunicação e que podem levar sugestões aos supervisores.

A gente tem uma comunicação em função de um ou outro problema. A gente dá sugestões, algumas são relevantes e eles levam em conta. Outras, eles mesmos sugerem e a gente já tem que concordar no grupo mesmo, ou pessoalmente... O briefing diário existe, mas não é com a gente, é com os gestores, entre eles. Nós temos canais de comunicações abertos (receptionista 2 - H3).

É relevante apontar que, naquele momento em que o *resort* fechou, foram necessárias algumas demissões, seja em virtude da pandemia, seja porque já era algo que estava em planejamento, conforme destacado pelas gestoras. A maioria dos entrevistados argumentou que a administração fez um grande esforço para manter os empregos e reconhecem isso. Algumas pessoas foram demitidas e permaneceu um sentimento de tristeza, pois, conforme apontou o recepcionista 5 [...] *os funcionários que foram demitidos me tocaram bastante, porque a gente cria laço familiar, porque hotelaria é isso, a gente passa mais tempo dentro de uma área de trabalho prestando o serviço e vai criando laços.* No geral, todos afirmaram que se sentiam seguros em não serem demitidos, alegando o tempo de casa, ou a competência profissional.

Quando foram convidados a retornar ao trabalho, algumas impressões foram registradas: insegurança e ansiedade, pois já estavam afastados há bastante tempo, e, por outro lado, segurança, ao pensarem nas medidas protetivas desenvolvidas.

Olha só, eu tomei muito cuidado tanto antes, quanto durante a pandemia. A parte mais difícil mesmo para mim é... como eu tô morando sozinho, é continuar nesse isolamento né, sem ver meus familiares. Sim, eu me sinto seguro com os protocolos, mas eu espero e tenho muita expectativa de que melhorem (receptionista 4 - H3).

Estava super ansioso pra voltar a trabalhar porque não aguentava mais ficar em casa. Riscos de contaminação já tinha ciência que poderia ser contaminado, até em casa, ou no ônibus quando me deslocasse para o trabalho (receptionista 5 - H3).

A próxima pergunta era como avaliavam a relação entre trabalho e vida pessoal, tempo de lazer e locomoção. O recepcionista 1 e as recepcionistas 2 e 3, disseram estar

insatisfeitos. No **H1**, as recepcionistas 5 e 6 e o recepcionista 4, conseguem se adequar, mesmo tendo pouco tempo. Destacam-se os seguintes trechos:

Não me considero satisfeita, por que eu sinto que a gente não tem muito espaço para ter vida, vida normal. Ainda mais nesse horário que a gente trabalha, de 15h às 23h, acaba que a gente se priva muito de viver né por causa do horário...mas não é que seja um problema do hotel em si, é uma coisa geral. A hotelaria inteira é assim! A gente trabalha enquanto as pessoas estão comemorando, viajando. Eu uso o transporte da empresa e isso ajuda muito, muito. Principalmente as pessoas que moram mais distante. A questão de transporte para cá é difícil... em contrapartida, por a gente dividir com outro hotel, que já é outra questão né, mas por dividir com outro hotel, é complicado pela questão de que eles têm mais funcionários que a gente e aí quando a gente vai pegar o ônibus, está cheio já (recepcionista 2 - H1).

Não me sinto satisfeito. É quase que inexistente a minha vida pessoal, porque eu estudo pela manhã e trabalho à tarde. Chego em casa depois de meia-noite... Então depois que eu entrei aqui, eu estou sentindo muita falta da minha vida pessoal. Enquanto a isso, tanto que quando eu consigo ter um momento, que eu não estou cansado, eu tento aproveitar e me faz um bem danado, mas que faz falta, faz muita. O ônibus é compartilhado com outro hotel, e em regra, pelo contrato, é para ser meio a meio do ônibus, mas como ele tem mais funcionários, algumas vezes a gente vai em pé. Tipo, o pessoal de lá não respeita a questão do espaço, então é um pouquinho chato algumas coisas (recepcionista 1 - H1).

Sim, apesar de trabalhar na madrugada, escolho né! Na medida do possível tenho sim tempo suficiente para lazer, descanso e tempo para a família. Eu tenho carro próprio e moro perto do hotel. (recepcionista 5 - H1).

Como já faz muito tempo que eu trabalho em hotelaria, eu já me acostumei, então assim eu sei utilizar bem o meu tempo. Por mais que seja pouco, mas sei fazer com que fique um tempo de qualidade. Na minha folga eu aproveito bastante, por mais que eu deixe alguma coisa a desejar assim na minha casa: ah, eu não vou fazer faxina hoje, mas eu vou sair com a minha filha. Vou dar mais uma atenção a ela (recepcionista 6 - H1).

No caso do **H3**, a recepcionista 2 e a recepcionista 3 disseram ter satisfação mediana, sendo que uma afirmou que a satisfação ocorre, quando cumpre bem a rotina de trabalho e consegue ir pra casa com a sensação de dever cumprido, mas alega que o cansaço é demasiado; a outra disse que, embora o tempo seja curto, consegue ter boa gestão, mas não é um tempo livre de qualidade, pois é pouco e ela sempre está muito cansada; o recepcionista 5 se considera satisfeito, mas reconhece que dispõe de pouco tempo para estar com a família, e os recepcionistas 1 e 4 demonstraram total insatisfação.

Eu considero que é bem equilibrado. Às vezes eu fico muito cansada. Então a satisfação, ela ocorre no momento em que eu consigo concluir meu trabalho bem. Tenho transporte próprio, então facilita (recepcionista 2 - H3).

Eu procuro sempre me adaptar né. Quem trabalha em hotelaria, conhece que hotelaria nunca para, é aberto 24 horas, todos os dias. De certa forma temos que estar à disposição da empresa né. O tempo é curto, eu admito! Satisfeito não tô! Eu queria folgar mais, ter um tempo melhor de folga. Optei por morar perto da garagem do ônibus, já para facilitar né? (recepcionista 4 - H3).

É difícil essa relação entre trabalho e vida pessoal, porque nós trabalhamos por escala. Então o que que acontece: a gente passa mais tempo aqui entre a empresa,

entre vir, empresa e voltar, eu gasto no mínimo aí, quer ver, umas 12 horas fora da minha casa. São 2 horas para vir, mais 8 horas aqui, às vezes eu fico até um pouquinho mais tarde e mais 2 horas para voltar, ou 1h e meia, nessa faixa. Então quando a gente chega em casa, a gente está praticamente morto de cansado (receptionista 1 - H3).

Sou satisfeito sim. Sou muito caseiro e tenho muita preguiça de sair de casa. Tempo com a família, raramente vejo eles devido meu horário de trabalho e eles super entendem isso. O transporte, superajuda! Muitos funcionários são dependentes do ônibus da empresa (receptionista 5 - H3).

Mediante o exposto, nota-se que a relação trabalho e vida pessoal está equilibrada entre mediana e insatisfatória, em ambos os *resorts*. A maioria dos funcionários concordam que um dia é pouco para descansar e cumprir as tarefas de casa, ou estar com a família. Um dos recepcionistas do **H1** mencionou que não dá para fazer as duas coisas: ou descansa, ou se reúne com a família. Apenas dois entrevistados disseram que estudam e, neste caso, possuem ainda menos tempo e tendem a se sentir mais esgotados.

A organização estrutural da hotelaria não favorece aos trabalhadores ter mais de um dia de folga. Uma das entrevistadas alega já ter se acostumado, pois não é algo particular do seu local de trabalho e, sim, do mercado, como um todo. O descontentamento visto nas falas dos sujeitos também foi percebido, durante a observação participante. O acúmulo de cansaço e estresse traz consequências negativas em sua motivação, comprometendo a qualidade da prestação de serviços, interferindo no desempenho do trabalho e afetando sua saúde.

A dimensão social do modelo BPSO, a qual revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e, também, considera o meio ambiente e a localização geográfica, assume um papel significativo dentro das práticas de gestão e deve ser atentamente avaliada. Karakas e Sahín (2016) explicam que um dos valores mais importantes da vida humana trata-se da questão familiar. O volume de trabalho interfere negativamente nesse âmbito da vida pessoal e pode comprometer a QV dos sujeitos.

No caso dos trabalhadores entrevistados (**H1 e H3**), ainda há o agravante do tempo de locomoção, em virtude do mau funcionamento do transporte público. Essa situação é parcialmente reduzida com a oferta do transporte privado, que possibilita mais agilidade no retorno para casa. Embora seja uma condição positiva, todos os usuários relataram a falta de fiscalização, ou organização por parte da administração dos *resorts*. O ônibus vai muito cheio e muitos vão em pé, após 8 horas de trabalho, impactando negativamente no conforto e na sua segurança.

A qualidade de vida no trabalho está intimamente associada ao favorecimento de ambientes sadios e atividades de promoção ao bem-estar. Nesse sentido, os recepcionistas (**H1**) comentaram sobre a existência da CIPA e sua atuação. Na opinião deles, essa

comissão atua desenvolvendo palestras e algumas atividades em prol da saúde dos trabalhadores. Na semana específica de prevenção de acidentes, a atuação é mais intensa, mas, de maneira geral, estão sempre envolvendo os funcionários em algo. Dentre essas atividades, já promoveram caminhada na praia e ginástica laboral. Não ficou clara a frequência com que a ginástica laboral acontecia. Uns disseram que é somente na semana da SIPAT, outros disseram que acontecia mensalmente, mas o ponto crucial é que não há esse tipo regular de prática.

O resort **H1** oferece o convênio médico, *Gynpass* (clube de desconto em academias), vale alimentação e seguro de vida para todos os funcionários. No que concerne às oportunidades de lazer, os eventos aconteciam em maior proporção, antes da pandemia. Reunião mensal, na qual o gerente geral trazia dados de receita do hotel, informações em geral, aniversariantes, funcionários do mês, premiações, comidas e bebidas, também deixaram de acontecer devido ao quadro reduzido e a alta ocupação, que dificultavam reunir toda a equipe. Mas todos os recepcionistas citam a realização de festas em determinadas datas comemorativas: festas de final de ano, Páscoa, Dia dos Pais, Dia das Mães, festa junina, festa do Dia Das Crianças e, no dia de aniversário do funcionário, ele ganha uma hospedagem em qualquer hotel da rede, utilizando a tarifa colaborador – preço fixo, de acordo com as categorias da rede e com 50% de desconto em A&B. Os únicos eventos em que a família pode ser incluída é no Dia das Crianças, no qual as mães podem levar seus filhos. Há uma programação especial voltada para eles. E, no Dia dos Pais, os funcionários podem levar os pais.

A ginástica laboral acontece somente no período da CIPA. Ela é presente assim, todas as semanas tem reuniões, eles conseguem verificar o que pode melhorar. Então eles sempre estão fazendo uma coisinha aqui ou ali para melhorar o ambiente de trabalho... Para os aniversariantes há folga. Podemos nos hospedar em outros hotéis por meio da tarifa colaborador... Tenho uma sugestão de programação pra nós: assim, eu estava até pensando... posso até fugir um pouco do limite. a gente tem um SPA aqui no hotel e seria interessante todo mês sortear alguém para proporcionar um período de relaxamento, um jantar, um almoço, para desopilar. Você vê que está sendo recompensado pelo seu serviço e seria legal ter aqui atividades. Eu acho que o hotel consegue fazer bastante, mas eu acho que falta mais um pouco dessa parte de ginástica laboral. Seria legal: Ah, vamos fazer um funcional na área de piscina em tal horário (recepcionista 1 - H1).

Ginástica laboral tem só quando tem eventos como o dia do trabalho, ou data comemorativa. A CIPA atua de forma bem intensa, são bem ativos, oferecem palestras com frequência eu sempre participo... Tem a festa das crianças que a gente pode trazer nossos filhos, tem a confraternização dos colaboradores com sorteios e todos os meses eles fazem encontros mensais, onde o gerente geral passa um pouquinho sobre o faturamento do hotel, o que melhorou o que aconteceu. Mas, meu sonho mesmo, o que eu sugiro, é trabalhar sentada (risos) (recepcionista 6 - H1).

Nunca teve ginástica laboral. Eu só ouço falar da CIPA perto do período mesmo... Antes, quando estávamos na baixa, até tínhamos uma programação acho que era

de 15 às 17h, na praia, tínhamos um funcional e outras atividades. Eu gostaria que retomassem essa atividade quando o hotel estiver na baixa (receptionista 4 - H1).

A atuação da CIPA no resort **H3** foi pouco comentada. Os receptionistas disseram que eles fazem ações pontuais, ou seja, na semana da SIPAT, realizam atividades voltadas à saúde, palestras, mas não há nada efetivo. A comissão se reúne, mas não apresenta nenhum *feedback* do que realiza. Sobre a ginástica laboral, alguns não souberam responder e outros disseram que já houve.

Acerca dos benefícios oferecidos pela empresa, ressaltaram o convênio médico, o atendimento psicológico uma vez por semana e o programa Medida Certa que auxilia na perda de peso e incentiva a alimentação saudável. Também há a promoção de atividades de lazer e interação social, tais como: Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, *voucher* de hospedagem em outro hotel da rede para o aniversariante e ele pode levar a família, festas de final de ano, festa junina e há sorteios, por exemplo, de ingressos para o teatro.

Existe a CIPA. Mas a CIPA é aquela coisa, funcionários daquele baixo escalão que querem aquela estabilidade de 2 anos e entram para CIPA, mas não existe assim, um know-how para estar naquela função, nem existe um retorno pra gente. Fazem ações pontuais. Nunca vi ter ginástica laboral. No meu setor nunca teve e deve fazer pelo menos 10 anos. Sobre o lazer tem o dia das mães, eles geralmente dão algum tipo de lembrancinha, fazem um almoço diferente, dia dos pais também e dia da criança, eles fazem a festa pros funcionários que têm filhos. E, tem o aniversariante, quando você faz aniversário, você tem X tempo para pegar uma noite lá (receptionista 3 - H3).

A gente tem uma semana da CIPA e nessa semana, temos brincadeiras, entretenimento e lazer também. Promovem caminhada na praia, tem várias atividades tanto físicas quanto para o bem-estar do funcionário. Não há ginástica laboral. Eu acho que já existiu essa ginástica. Temos festas de final de ano, São João. Toda grande festa comemorativa é feita. A gente tem aqui, tem um bônus né, para quem completa ano no hotel, a gente tem 1 estada no hotel e você tem até determinado mês para se hospedar. Tem festa para os filhos dos funcionários, tem festa de Natal, tem premiações também, passeios. E aí tem também o Teatro Riachuelo, que sorteiam ingressos. Ah, eu acho que seria uma boa se utilizassem um dos vários salões de eventos e colocassem sofás mais confortáveis, cadeiras, jogos, internet, TV. Hoje nós temos um local de poucos metros quadrados com uma TV e a internet, sofás e cadeiras (receptionista 1 - H3).

Temos a CIPA. A gente também tinha acesso e fazia exercícios. Era bem interessante! Acontecia uma ou 2 vezes por semana, alguns minutos às 8:00 da manhã. O hotel, uma vez por ano, na data do aniversário, ele presenteia o funcionário com uma hospedagem e ela é aberta para os filhos e aqueles que a pessoa quiser trazer como convidado. Nessa hospedagem, é incluído um jantar com bebida não alcoólica, um café da manhã e o almoço com bebida não alcoólica. Nós na recepção, temos acesso aos sorteios (receptionista 2 - H3).

Dentre os receptionistas entrevistados, foram escolhidos também os auditores, por entender que o horário da madrugada traz algumas possíveis limitações, por exemplo, a participação em atividades de promoção ao lazer e à interação. Para a auditora do **H1**, ela não só participa de todos os eventos, como também incentiva os colegas a serem mais

ativos. Possui transporte próprio e essa condição facilita a interação social. Já o auditor do **H3**, ressaltou que a equipe da madrugada é excluída dos eventos, porque acontecem no meio da tarde, em horários desfavoráveis para quem trabalha à noite, logo, ele não consegue participar. Além disso, mora distante e faz uso do transporte público e da empresa.

Quando perguntados sobre a satisfação com a função, salário e oportunidade de crescimento, a maioria dos trabalhadores da recepção no **H1** exibiram satisfação com todos os critérios citados. Apenas o recepcionista 1 disse estar insatisfeito com a função e a recepcionista 6 disse estar insatisfeita com o salário. Também ressaltaram que há flexibilidade em trocar folgas, desde que os gestores sejam avisados com antecedência e que não interfira na lei trabalhista. Sempre que possível ganham casadinhas, que são folgas combinadas, em dias seguidos, para compensar o banco de horas e favorecer o descanso.

Salário, tô okay né! Podia ser um pouquinho mais, mas assim, não reclamo, é um bom salário. Eu consigo ter um bom padrão de vida com ele, mas não me sinto satisfeito com a função exercida... Quando é possível, aí a gente consegue juntar uns 3 ou 4 dias, uma casadinha, mas ultimamente tem sido difícil. Aqui no hotel, assim tem uma coisa que eu acho interessante, é que o pessoal reconhece o trabalho, apesar de você achar que não está sendo reconhecido. Oportunidade de crescimento, tem sim, está aparecendo até umas vagas aqui que eles estão começando a considerar algumas pessoas. Então tá dando uma melhoria (recepcionista 1 - H1).

O meu salário poderia ser um pouquinho mais. Assim, as folgas são como nos outros hotéis mesmo, a escala é 6x1, eu já me acostumei. Com relação ao crescimento, sim a empresa dá oportunidades. Eles fazem recrutamento interno priorizando quem já está na empresa. Já vi uma colega que era Guest Service e foi recepcionista. Me sinto satisfeita com essa função. Gosto muito de ser recepcionista (recepcionista 6 - H1).

Me considero satisfeita em relação ao meu salário e acho que é justo e adequado. A gente tem bastante coisa para reclamar aqui, mas salário, principalmente a gente recepcionista, realmente a gente ganha bem. Por exemplo eu não tenho nenhuma formação, nem graduação, nada e eu ganho muito bem. Eu me sinto um pouco insatisfeita com a escala de folgas especialmente quando favorecem uns e outros não... Uns tem mais benefícios do que outros e isso não pode acontecer... Oportunidades de crescimento na carreira existem!! Eu comecei como hostess no restaurante e recebi promoção para o atendimento, no Guest Service e depois recebi para a recepção. Além de mim tem a minha própria gerente. Ela começou como Guest, depois foi para a qualidade e depois gerente de hospedagem (recepcionista 2 - H1).

No **H3** sobre a satisfação com a função, o recepcionista 4 e a 2 informaram que não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, consideram um sentimento mediano; a recepcionista 3 está insatisfeita e os recepcionistas 1 e 5 estão satisfeitos; quanto ao salário, os recepcionistas 1 e 5 estão satisfeitos, os recepcionistas 4 e a 2 insatisfeitos e a recepcionista 3 considera que o *resort* está na média em relação aos outros; todos estão insatisfeitos com a escala de folgas. De acordo com alguns participantes já houve três

sistemas de escala e, atualmente, essa proposta não alcança a satisfação deles; e, quanto à oportunidade de crescimento, a maioria afirmou que existe.

Eu considero satisfação mediana com a função... Olha, a parte do salário defasou muito! Eu não posso dizer para você que é ruim. É que na recepção, nós vendemos passeios e ganhamos comissões. Eu acredito que é um percentual justo. Antes nós trabalhávamos dia sim, dia não. Trabalhávamos 12x36, né. Então era diferenciado. Hoje, eu trabalho 6x1. A gente olha para a escala e diz: Meu Deus, ainda tenho 4 dias. Vamos aguentar, vamos aguentar! Então a gente vai levando assim, sabe. A cada dia, basta a sua preocupação e Deus nos renova, então eu tenho a parte espiritual que me dá um suporte que é tudo na minha vida (entrevistada se emocionou). Existe sim oportunidade de crescimento. Eu já tive! Eu mesma já passei por 2 promoções (repcionista 2 - H3).

Sobre a função... ah, médio! Quanto ao salário não estou satisfeito, ninguém tá! Eu admito que ele é bom, mas poderia claro, melhorar... Poderíamos talvez ter mais dias de folga até para compensar a gente estar todo final de semana de trabalho, todo feriado a gente trabalha... Oportunidade de crescimento é um pouco difícil, mas tem (repcionista 4 - H3).

Sou satisfeito com minha função. Sobre essa questão das folgas, eu não gosto muito por causa que minha folga é na semana, então não tem como aproveitar nada! Eu gosto do meu salário. Tenho adicional noturno então é prazeroso nessas questões assim. Oportunidades de crescimento: graças a Deus eu tive ótimas oportunidades de crescimento, desde aprendiz até repcionista e auditoria agora (repcionista 5 - H3).

Neste ponto, nota-se que a maioria dos entrevistados do **H3** não estão satisfeitos com o salário, por considerarem que realizam muitas atividades e que, portanto, o salário não é compatível com a função. Apesar dessa insatisfação, a gestora de RH alegou ter feito pesquisas para definir a base salarial e considera que o seu local de trabalho paga melhor do que os outros, na região.

A escala também foi apontada como ruim para todos os entrevistados no **H3** e comentaram que já tiveram escala no qual a folga é regressiva, ou seja, a cada semana folga-se em um dia diferente; 12x36, trabalham um dia e folgam o outro e, depois da pandemia, a escala ficou 6x1 com folga fixa. Durante a entrevista com a diretora de RH, ela comentou que o supervisor de cada departamento é responsável por criar a escala e que, mediante o banco de horas, podem ter dias livres, para alguma necessidade. Porém, nenhum funcionário comentou essa prerrogativa.

O dia de folga ajuda o indivíduo a reequilibrar as energias e se recuperar física e mentalmente da sua jornada de trabalho. Interfere diretamente em sua percepção sobre QVT, pois, na medida em que ocorre a insatisfação neste aspecto, é percebida a redução do desempenho, da motivação e geração de estresse. De acordo com o modelo de Walton (1973), o critério que trata do trabalho e espaço total de vida revela que as experiências que o indivíduo tem, no trabalho, podem afetar diretamente no contexto familiar e, nesse sentido, pode-se considerar a escala dos empregados, marcada na fala dos funcionários.

Para os camareiros do **resort H1**, os processos de tomada de decisões são similares ao que acontece no departamento da recepção. Durante as entrevistas ficou evidente que a comunicação é facilitada e que os camareiros ficam livres para expor sugestões que contribuam positivamente com a operação.

Ah ela escuta, mas eu já até disse: até certo ponto eles podem mudar. É porque tem coisas que não vêm da governança, já vem de cima, aí essas coisas nem governanta pode mudar, mas as coisinhas bestas a gente consegue (camareira 4 - H1).

[...] temos liberdade de falar com as supervisoras (camareira 6 - H1).

A equipe do **H1** descreveu sentimento de insegurança com a ocorrência das demissões e tristeza pelos colegas que não faziam mais parte do quadro. Ao retornar, o medo de ser contaminado prevaleceu, mas diziam que precisavam trabalhar, então, cumpriam os protocolos.

Eu saí com um aperto no coração né, mas na esperança porque já tinha sido dito que quando isso passasse, eu voltaria e realmente voltei, graças a Deus! Voltei em outubro e fiquei feliz por causa do emprego, mas no fundo, realmente, a gente tem medo né, porque eu moro com meus dois filhos, mas a gente tem que enfrentar e trabalhar. Seguir os protocolos. Quando eu chegava em casa eu ia direto para o banheiro, tomar banho (camareira 1 - H1).

Eu fiquei no começo da pandemia, mais preocupada, mas como o tempo foi passando a ansiedade, aí eu fiquei mais tranquila sobre isso. Os protocolos foram positivos, porque eu sei que tudo o que eles fazem é para o nosso bem também e do hóspede (camareira 2 - H1).

O processo de tomada de decisões no **H3**, com a inclusão dos camareiros, não acontece. Somente a camareira 3 disse que há abertura para comunicação e que podem dar sugestões para melhorias em sua rotina.

A gente tem o WhatsApp dele (referindo-se ao gerente operacional), se precisar falar algo. Sempre estamos dando opiniões aqui (camareira 3 - H3).

*Não acontece esse processo de escuta. Nunca fomos convidados pra nada. Mas até que melhorou agora que o *** tomou a frente né, da governança (camareira 1 - H3).*

O **resort H3** preservou muitos empregos e, no departamento da governança, no que diz respeito às camareiras, poucas pessoas foram demitidas. Dentre os cinco entrevistados, as camareiras 2 e 4 responderam que se sentiram inseguras e pensavam na família, enquanto estavam afastadas, pois tinham medo de serem demitidas. Quando foram convidadas a retornar se sentiram gratas pela permanência no emprego. Os outros não comentaram.

Ao retornarem para o trabalho, a camareira 1 e o camareiro 5 responderam que moram sozinhos, então, o cuidado era somente com eles, mas só se sentiam seguros quando chegavam em casa e faziam a higiene pessoal; a camareira 3 disse não ter tido nenhum receio, mas não queria voltar, pois passa muito tempo fora de casa e nesse período pode estar mais próxima da família; a camareira 4 não respondeu e a camareira 2 disse que estava nervosa, mas queria voltar ao trabalho porque passava por um momento difícil em casa.

Pra ser bem sincero, tipo assim pra mim, como eu moro sozinho, então assim, eu só me sentia protegido quando eu estava na minha casa. Quando eu chegava, tirava a roupa, tomava meu banho relaxante e deitava na minha cama (camareiro 5 - H3).

Eu fiquei uma pilha de nervosos, mas vim, foi bom no sentido de que dentro de casa, você fica só em casa, e as coisas... você fica sem expectativa, e tipo... você sai lá, eu vou é a luta, eu vou trabalhar, eu vou me cuidar, mas eu vou trabalhar; com todos os cuidados. O meu psicológico não estava bom e eu precisava sair (camareira 2 - H3).

O trabalho constitui valor de pertencimento a um grupo e é o meio para garantir a realização pessoal. Para Pavão et al. (2015) o trabalho é o eixo principal da vida humana e em todos os discursos foi possível perceber que a interrupção das atividades quebrou a rotina, a sensação de fazer parte de algo, a perda da própria identidade, aspectos inerentes ao que o trabalho representa.

Ao pensar a relação entre trabalho e vida pessoal, as camareiras do H1 1, 2, 5 e o camareiro 3 disseram estarem satisfeitos, a camareira 4 considera-se insatisfeita e a camareira 6 não respondeu. Muitos moram na zona norte da cidade (o resort está na zona sul) e, embora a empresa ofereça ônibus privativo, ainda assim precisam utilizar o transporte público, que é considerado ruim.

[...] eu consigo conciliar trabalho e vida pessoal. Isso é normal! Eu saio no meu horário, chego em casa e fico com meus filhos. Eu janto com eles. No dia que eu tenho folga, a gente já sabe o dia da folga, então eu me programo para fazer alguma coisa e assim vai... Sobre flexibilidade em trocar folga, é superacessível, inclusive precisei bem recente de faltar num dia que não era minha folga. Avisei que não iria e a governanta aceitou numa boa. Eu utilizo o transporte da empresa (camareira 2 - H1).

Me considero satisfeito com a relação vida pessoal e trabalho e tanto tempo suficiente para sua família tem não, porque a pessoa passa mais tempo no trabalho do que em casa, mas o tempo nós consegue lidar. Eu moro na Zona Norte e tenho transporte pessoal, isso me dá uma agilidade maior pois passo menos tempo no percurso, e menos contato com muita gente (camareiro 3 - H1).

Não totalmente satisfeita, porque a gente vive pelo hotel. A gente vai em casa só dormir e volta. Não tenho muito tempo para lazer. Só tenho um dia de folga, aí ou eu tenho meu lazer ou eu faço minhas coisas, ou dou atenção a minha família. O transporte faz muita diferença eu moro na zona norte, só que assim eu pego, 2 ônibus e se não fosse o carro do hotel aí seria ainda mais difícil, porque o ônibus que vem pra cá demora muito (camareira 4 - H1).

Quando questionados sobre a satisfação entre trabalho e vida pessoal, no **H3**, apenas o camareiro 5 alegou estar satisfeito. As camareiras 1, 2, 3, 4 não afirmaram estarem insatisfeitas, mas todas responderam à pergunta, explicando detalhes de sua locomoção e que, no dia da folga, ou apenas dormem, ou deixam os afazeres de casa para outro dia e vão dispor de tempo com a família, especialmente, se for a folga no domingo, pois, assim, conseguem ter o dia livre, seja para descanso ou lazer.

Novamente a dificuldade com o transporte público surge também nas respostas do **H3**. Alguns trabalhadores explicaram que, para chegarem até o transporte da empresa, precisam acessar o coletivo público primeiro e isso implica maior cansaço físico. Em alguns momentos das falas, algumas mulheres expressaram a frustração quanto ao pouco tempo disponível para a criação dos filhos, pois são as chefes da família e, por isso, precisam manter seus empregos.

Assim, eu folgo na quarta, né? Aí eu faço tudo de noite, na terça. Aí eu tenho dias que na minha folga não faço almoço, eu deixo um dinheiro guardado para comprar quentinha, porque os meninos (os outros dois filhos) vêm para cá. Meu filho menor, a mulher que toma conta dele é uma colega minha da infância. Ela mora aqui na rua. Desde os 5 meses que ela fica com ele e ele chama o marido dela de pai...a gente passa mais tempo na empresa e não tenho tempo para minha família. Uso o transporte público e o da empresa, mas é bem complicado (camareira 3 - H3).

Assim, a gente se sente muito presa aqui, porque na verdade a gente mora aqui nesse hotel né. Tipo assim eu saio de casa às 6:00 e aí venho direto para o hotel com transporte da empresa e às vezes eu venho de carona. Eu saio daqui 16:35 e se não tiver engarrafamento eu chego em casa 18:40, 19:00. No dia da minha folga para ser bem sincera eu nem tenho tempo de cuidar da casa eu vou é dormir. Tipo assim, eu folgo na quinta-feira aí chego na quarta e mesmo cansada, eu vou lavar a farda, vou cuidar da casa, tudo à noite que é pra no outro dia na minha folga eu ter meu descanso, porque eu só quero dormir, dormir, porque fico cansada demais (camareira 1 - H3).

O tempo de trabalho a gente adorava quando era uma folga, um dia sim, outro não. Ah era o máximo! É que também moro aqui, já perto de Genipabu, né? Na zona norte, então pra mim já é mais distante. Eu acordo às 4:20 da manhã pra pegar o ônibus que passa de 5:35 que é o ônibus da empresa, mas antes disso, ainda pego um público. Toda folga que eu tenho eu aproveito ao máximo a minha família... Às vezes, tem dia de domingo que eu não faço é nada em casa, eu fecho os olhos e vamos sair, porque se você não fizer assim, você não consegue ter um lazer, ter uma vida social. Que é muito corrido! O ruim é porque você fica assim de domingo a domingo, você não tem vida, se você não souber lidar com a tabela lá, a sua folga. Você só trabalha, tipo, você vai ali, dá um sono em casa e volta. Sua vida, particularmente, é dentro do hotel, direto 24 horas! (camareira 2 - H3).

Sim, me considero satisfeito ao pensar a relação trabalho-família. Tipo assim, é porque eu sou muito jovem e comecei a trabalhar com 15 anos de idade e então a rotina era muito cansativa. Eu não gosto de rotina porque tipo era aquela mesma rotina todos os dias. Casa - trabalho; trabalho - casa. então aqui eu me sinto muito satisfeito principalmente por ser uma empresa, ao mesmo tempo que não abraça, abraça!! Naquela força do ódio, mas abraça! (risos) (camareiro 5 - H3).

O trabalho na hotelaria é dinâmico e pode ser atraente pelas várias situações e diversidade de pessoas com quem os funcionários lidam diariamente, se comparado a outras atividades monótonas na prestação de serviços (Castelli, 1992). Essa afirmação está

em consonância com o exposto pelo camareiro 5 (**H3**), quando ele considera sua plena satisfação com a relação trabalho-família.

Nota-se que a função de camareira é muito cansativa, e o fato de residirem distante aumenta o tempo de locomoção, o que pode causar mais estresse e reduzir o tempo livre com a família, ou para si mesmo. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um indicador de QVT, que conduz à percepção positiva, favorecendo a saúde, ou negativa, levando ao sofrimento psicológico e causando doenças (Vilas Boas & Morin, 2017). Cabe às organizações o desenvolvimento de medidas que possam auxiliar os funcionários a manterem essa relação balanceada.

A respeito da atuação da CIPA, benefícios e cuidados com a saúde, os camareiros do *resort H1* expressaram comentários similares aos recepcionistas. Constata-se que já existiram atividades para promoção do bem-estar, mas seja pela pandemia, ou qualquer outro motivo, cessaram.

[...] já tivemos ginástica laboral, inclusive antes mesmo da pandemia. Era todas as manhãs, antes de subirmos pra trabalhar. Depois da pandemia não teve mais. Teve só uns 2 dias que foi tipo assim o dia D, que é pra fazer exercícios na área aberta, lá fora, para todos os funcionários. Temos a CIPA também, que sempre fazem palestras (camareira 5 - H1).

Antes da pandemia a ginástica laboral, geralmente acontecia de manhã. Meu horário é de tarde, eu acompanhava através do vídeo e tal que eles postava, mas acontecia só de manhã. Era todo dia que tava tendo, era alongamento né, para poder executar a tarefa com mais ânimo, aí o meu eu fazia em casa mesmo... Pra falar a verdade, de primeiro eu ouvia falar mais da CIPA, assim, agora não escuto falar muito disso é só quando é o dia da CIPA, antes da pandemia, mesmo, eram mais presentes (camareiro 3 - H1).

Já tivemos ginástica laboral, aulas de zumba, tinha várias coisas. Era 2 vezes na semana e às vezes era todos os dias. Em cada dia é um negócio diferente, era bom demais, isso foi antes da pandemia. Se voltasse a Zumba seria bom! As aulas que tinham antes, as aulas da animação, tinha até hidromassagem. Podia entrar até no SPA, eu nunca fui, mas tem um pessoal que foram. Era mesmo para os funcionários, porque assim tinha uma escala na semana de atividades, tinha dois dias que era Zumba, um dia de laboral, tinha a corrida na praia e tinha essa hidromassagem, do pessoal ficar e ir para lá pro SPA. Eu ouvia falar da CIPA antes era só na semana mesmo. Hoje em dia eles estão mais presentes. Às vezes, eu vejo eles rodando para ver como tão as coisas, prevenção (camareira 4 - H1).

No *resort H3*, a atuação da CIPA foi vista como ineficiente para o camareiro 5, porque não há uma participação efetiva; as camareiras 2, 3, 4 não responderam, e a camareira 1 expôs que a comissão promove algumas atividades pontuais e, quando são solicitados, levam as demandas dos funcionários aos superiores. A ginástica laboral já aconteceu no *resort*, mas, atualmente, não existe nenhuma ação nesse sentido. A camareira 4 comentou que a ginástica foi interrompida por falta de adesão. A camareira 3 disse que faz seus alongamentos dentro do vestiário, para poder iniciar sua jornada.

Ginastica laboral: Teve há muito tempo. Eu mesmo faço lá no banheiro, faço alongamento (camareira 3 - H3).

Já teve ginástica laboral, mas aí no começo ia todo mundo e aí depois muitas não iam, ficavam cansadas, outras diziam que não tinham tempo. Muitas desistiram, aí foi por falta de aluno mesmo, às vezes, só ia uma, duas...mas eles dão opção... Acabou faz um tempinho já (camareira 4 - H3).

A CIPA eles fazem algumas caminhadas, eles fazem essas coisas assim... se a gente tem alguma reclamação a fazer, se a gente fala e ninguém escuta, como eles estão à frente, a gente vai comunica eles, então eles ajudam nisso (camareira 1 - H3).

Quanto aos benefícios disponibilizados pelo resort **H1**, prevalecem os mesmos citados pelos recepcionistas, bem como os eventos para lazer e interação social. Durante as entrevistas, perceberam-se expressões de felicidade e conforto com as atividades que eram oferecidas, e os participantes reconhecem que os gestores estão atentos a eles, buscando desenvolver práticas esportivas, lazer e relaxamento para reduzir o cansaço, o estresse, a fadiga da jornada de trabalho e possibilitar a eles interagirem uns com os outros.

No resort **H3**, os benefícios citados foram o plano médico, que a maioria alegou não utilizar e o atendimento psicológico, uma vez por semana. As atividades de promoção ao lazer e interação social foram as igualmente citadas pelos recepcionistas. De acordo com a fala dos camareiros, o resort oferece muitas oportunidades nesse sentido, propiciando momento de relaxamento, distração e aprendizado por meio das palestras.

Essas estratégias voltadas à promoção do bem-estar contribuem positivamente para a redução do estresse, refletindo-se na produtividade do trabalho e melhoria do relacionamento interpessoal. É um momento em que os funcionários se sentem acolhidos e reconhecidos, por meio das premiações que os resorts oferecem. Uma gestão eficiente na promoção da qualidade de vida no trabalho envolve a satisfação das necessidades dos empregados e a possibilidade de desfrutar experiências positivas com a família.

Ao serem questionados sobre a satisfação com o salário, a função e as oportunidades de crescimento, todos os camareiros alegaram estarem satisfeitos, especialmente porque o resort **H1** paga adicional de insalubridade para todos os trabalhadores que estão expostos a agentes nocivos à sua saúde.

Eu considero meu salário justo e adequado e estou satisfeita. A gente ganha mais do que nas outras empresas. Sobre a folga, não me sinto satisfeita, queria folgar mais um pouquinho, não vou mentir né, a folga é domingo no mês e uma na semana. Sempre que ela pode, ela dá a casadinha a gente. Eu tive 4 dias em casa, aí ela me deu folga e as pendentes, e se acontece algum imprevisto deu um poder trabalhar. dá para pagar com horas, ou ela dá uma compensa, mas dão a gente... Oportunidade de crescimento, sempre tem oportunidades (camareira 4 - H1).

Eu gosto do meu salário. Estou muito satisfeita. Sobre as folgas, assim né, eu gosto. A gente trabalha 6x1, tem 1 um domingo, mas tem aquele processo né, a cada 3, a gente folga 1. Mas seria bom se a gente folgasse um e trabalhasse um, igual muitos tem. Eu queria que tivesse um domingo a mais de folga... quando a gente tem

compensa, ela sempre dá as casadinhas. Às vezes 2 dias, 3, já chegou até ter 4 dias seguidos. Se eu precisar trocar meu dia de folga eu tenho que ver com uma colega se ela troca, aí se ela trocar, a gente fala com a chefe só pra ela assinar, mas assim, eu não posso passar de 7 dias trabalhados. O dia de folga normal, já fica mais complicado para a gente trocar (camareira 2 - H1).

Eu estou satisfeita com o meu salário... sim, o hotel paga insalubridade. Os feriados são revertidos em folgas. A escala é 6x1 e está tudo bem assim. O hotel promove oportunidade de crescimento na carreira. Já tive oportunidade e podemos nos candidatar. É livre. É sempre informado quando tem alguma vaga, no grupo, se alguém tem interesse. O hotel também oferece um vale alimentação (camareira 5 - H1).

No tocante à satisfação com o salário, as camareiras 2 e 4 do **H3** afirmaram estarem satisfeitas, e o restante (1, 3, 5) alegou que ele é razoável. Segundo eles, poderia ser mais porque trabalham muito e o salário não é compatível com a carga de trabalho. Além disso, é consenso a frustração quanto ao não pagamento do adicional de insalubridade, que alegam ser um direito deles. Ao serem questionados sobre a satisfação com a função, o camareiro 5 e as camareiras 2, 3, 4 estão satisfeitos, apenas a camareira 1 disse estar insatisfeita, pois faz algo que não gosta e se acomodou. As oportunidades de crescimento acontecem, mas quanto ao departamento de governança, explicaram que é mais difícil, porque a administração exige muitas qualificações.

Aqui o salário é bom, só o que a gente não recebe a insalubridade, mas eu tenho fé em Deus que esse dinheiro um dia vai sair... de outros hotéis tá saindo. É uma coisa que é direito da gente! Assim, eu me sinto satisfeita na minha função, porque assim... é com esse dinheiro que eu compro as coisas para os meus filhos (camareira 3 - H3).

Eu não me considero satisfeita não! Primeiro que tô trabalhando numa coisa que eu não gosto. Não vou mentir! Eu apenas me acomodei nessa profissão e quero fazer outros cursos, mas tipo assim, tem que ter força de vontade porque a gente trabalha muito, muito, muito! A gente sai daqui dormindo. Tem gente que vai no ônibus dormindo, que o pescoço só falta torar, de tanto cansaço! Não é um dinheiro bom, mas pra mim que moro só, eu acho um dinheiro razoável. Mas poderia ser mais devido ao excesso de trabalho. O que ia botar um sorriso na boca de todo mundo é se ela chegasse lá na reunião e dissesse que ia pagar salubridade. Aí ia deixar esse povo feliz demais, minha filha, mas é melhor estar recebendo pouco do que estar desempregada. No nosso setor, oportunidade de crescimento é meio difícil. Aqui oferece crescimento, mas tem que partir da gente, a gente tem que correr atrás, estudar pra crescer dentro da oportunidade que eles dá (camareira 1 - H3).

Me sinto muito satisfeita com o meu trabalho. Mulher, eu não escolheria outro lugar pra trabalhar, pois a qualidade de vida do hotel onde eu trabalho é bem melhor em tudo! Eu estou satisfeita com meu salário. Estou muito feliz na minha profissão. Já tive oportunidade de trocar por outro setor, mas eu não quis. Eu já tive a oportunidade de ser supervisora, mas eu não aceitei (camareira 4 - H3).

O salário é um dos pontos mais importantes, ao investigar a QVT (Walton, 1973). É uma parte essencial da vida profissional, percebido, antes mesmo de essa relação trabalhista ter início, sendo tratado com antecipação, durante o recrutamento de pessoal (Kara et al. 2018). No decorrer das entrevistas, ficou claro que o salário pago atende às

expectativas da maioria dos funcionários, conforme demonstrado nas respostas, variando entre razoável e satisfeitos como critério. Alguns alegaram que este seria o único motivo de ainda permanecerem na hotelaria.

A compreensão das dimensões que envolvem a percepção de qualidade de vida no trabalho é bastante complexa devido à subjetividade que está incorporada a esse contexto. Daí a importância de mensurá-la, a partir de um plano de ação que conceda abertura aos funcionários, para que a gestão entenda os estilos de vida, expectativas quanto ao tempo livre e às relações de trabalho, que afetam diretamente a saúde dos indivíduos, conforme explicam Dessen e Paz (2010).

A QVT é o guarda-chuva teórico que coordena as relações, mas há inúmeros aspectos intrínsecos ao principal, que impactam a vida dos empregados. O sustento familiar, a religião, estilos de liderança, equidade, relação trabalho-vida, todos estes estão representados nos critérios de Walton e são contemplados dentro das dimensões do modelo BPSO-96, de Limongi-França.

Nesse sentido, a gestão estratégica de recursos humanos deve pautar-se em clareza, flexibilidade de mudança, capital intelectual e eficiência administrativa para gerar resultados positivos junto às organizações, melhorando a produtividade, a satisfação e o bem-estar dos funcionários (Barreto et al., 2014).

Para concluir o conjunto de perguntas relacionadas ao objetivo ora exposto, foi questionado aos funcionários: Quando você pensa em qualidade de vida no trabalho, quais palavras vêm a sua mente? Para exibir todas as respostas, foi utilizada a ferramenta *Word Cloud*, da *Microsoft Word*, que possibilitou a formação de duas nuvens de palavras, uma para recepcionistas e camareiros do *resort H1* (figura 8) e outra para o **H3** (figura 9).

Figura 8: *Qualidade de Vida no Trabalho - Recepcionistas e Camareiros H1*



Nota. Resultados da pesquisa (2022).

Nessa figura pode-se observar o que significa um ambiente que proporciona qualidade de vida no trabalho aos funcionários. Muitos tiveram dificuldade em responder, pois queriam explicar o porquê estavam naquela condição, ou reforçar a imagem positiva da empresa. Outros alegaram que não sabiam dizer o que seria QVT para eles.

Também lhes foi questionado quais os pontos positivos e negativos da empresa. No geral, sempre começavam pelos pontos negativos, pois era mais fácil visualizar. Para os recepcionistas do **H1**, os pontos negativos variavam entre falta de espaço para a vida pessoal; muitos procedimentos burocráticos na função; o fato de terem de atender as ligações, na ausência do atendimento das funcionárias do *Guest Service*; maus-tratos de hóspedes; desorganização dentro do ônibus privado e falta de manutenção na madrugada. Positivos: organização da empresa; bom relacionamento interpessoal; salário e trabalho em equipe.

Faz-se importante apontar que, durante a observação participante no *resort H1*, a pesquisadora registrou diversos momentos em que os recepcionistas necessitam ser polivalentes, tendo que atender ao telefone (na ausência do *Guest*), cuja ligação varia de simples informações a pedidos no setor de A&B; renovação magnética dos cartões para entrada na UH, que exigem previamente uma consulta ao sistema para identificação do hóspede; entrega ou recebimento de toalhas da piscina; além das atribuições de *check-in*

ou *check out*. A intenção aqui não é diminuir as responsabilidades atribuídas ao cargo, mas destacar que a má gestão dessa descrição de atividades impacta diretamente em sobrecarga de trabalho, estresse e, conseqüentemente, reflete-se na prestação de serviços e avaliação negativa de QVT.

Para os camareiros do **H1**: não há nenhum ponto negativo a ser comentado, exceto para a camareira 4, que comentou o fato de que, quando os hóspedes não encontram o que procuram dentro da UH, a primeira pessoa que culpam é a camareira. Ela diz já ter passado por momentos constrangedores e isso abala seu psicológico.

Sobre os pontos positivos: trabalham à vontade, sem pressão; bom relacionamento com a equipe; organização e suporte do departamento. Para a indicação desses pontos positivos, foi preciso um esforço da pesquisadora, com alguns funcionários, pois afirmavam que não havia nada de positivo, mesmo depois de dizer que estavam satisfeitos na função e com diversos aspectos oferecidos pela empresa. Notou-se que há uma mistura de sentimentos, como gratidão pela oportunidade de trabalhar no local, necessidade do emprego e comodismo na função, que os impede de buscar melhores oportunidades.

A figura abaixo representa a qualidade de vida no trabalho para recepcionistas e camareiros do **H3**.

Figura 9: *Qualidade de Vida no Trabalho - Recepcionistas e Camareiros H3*



Nota. Resultados da pesquisa (2022).

A partir da nuvem de palavras, pode-se observar uma variedade de significados atribuídos à qualidade de vida no trabalho. Falar sobre tal temática trouxe certo constrangimento e percebeu-se que os funcionários ficavam confusos ao responder. Queriam exaltar o que a empresa tem de bom, como se fosse necessário justificar os motivos que os mantêm, ou lhes satisfaz no local. Também foram interrogados acerca dos pontos positivos e negativos da empresa. Os recepcionistas do **H3** informaram que veem como pontos positivos: trabalho em equipe; empatia; higiene no pós-pandemia; organização da empresa; suporte do gerente e manutenção; autonomia; qualidade dos equipamentos e infraestrutura adequada. Negativos: falta de reconhecimento; excesso de carga de trabalho; falha de comunicação interna e externa com as operadoras e agências de viagens; e falta de oferta de cursos profissionalizantes.

Já os camareiros do **H3** apontaram como pontos positivos: empatia, transporte, oportunidades de crescimento, boa alimentação, comunicação do departamento; benefícios, eventos; compra de enxoval. Negativos: carrinhos; não pagamento do adicional de insalubridade; vestiário masculino; folgas; desvalorização pelos outros setores; maus-tratos de hóspede e falta de fiscalização quanto ao cumprimento dos protocolos.

A partir desse mapeamento de QVT, as lideranças poderão nortear as ações em prol da compreensão de componentes subjetivos e comportamentais, alinhados ao preenchimento das necessidades específicas dos funcionários. Como resultados, o ambiente será mais favorável ao bom desempenho das atividades, à melhoria do clima organizacional e ainda possuirá vantagem competitiva diante de outros empreendimentos, porque, como já foi mencionado, a percepção positiva de qualidade de vida no trabalho reflete-se diretamente na qualidade e excelência dos serviços prestados.

4.5 Protocolos para o Pós-Pandemia: condições de Segurança aos Funcionários

O ano de 2019 interrompeu muitos sonhos e trouxe inúmeros desafios à população, especialmente aos trabalhadores. A hotelaria sofreu fortes impactos, mas não podemos ignorar que o momento trouxe oportunidades de ressignificar as formas de operação e de aquisição de novos hábitos.

Isso posto, para responder ao último objetivo “Investigar os protocolos que podem ser mantidos no período pós-pandemia”, foi perguntado a todos os participantes: quais protocolos poderão ser mantidos, quando for decretado o final da pandemia? As respostas seguirão o mesmo padrão dos subtópicos acima, primeiro, os gestores e, na sequência, os demais funcionários.

No tocante aos gestores, surgiram os seguintes elementos:

- ✓ Coordenador de qualidade e gestora de RH **H1**: máscara; luvas; MOP e higienização criteriosa das UH'S.
- ✓ Gestora de RH e gerente de hospedagem **H2**: *check-in web*; controle de horários para uso dos espaços em comum; higienização criteriosa no geral, máscara e álcool gel.
- ✓ Gestora de qualidade e diretora de RH **H3**: higienização criteriosa no geral; uso de tecnologias; diminuição da papelaria e aplicativo do hotel.

O cenário pandêmico trouxe a adoção de novos comportamentos e prestação de serviços aos empreendimentos que descobriram outras formas de operacionalizar as situações. Isso demonstra o que os autores Paraskevas et al. (2013) e Wut et al. (2020) citam, quando afirmam que toda crise traz consigo oportunidades.

Para os recepcionistas do **H1**, o que poderá ser mantido:

- ✓ Higienização frequente do local de trabalho e dos equipamentos;
- ✓ higienização pessoal;
- ✓ *check-in on line*;

- ✓ máscara; e
- ✓ aplicativo do hotel.

Para os camareiros:

- ✓ ordem para realizar a limpeza geral da UH; e
- ✓ arrumação.

Na sequência, para o *resort H3*, os protocolos que deverão ser mantidos após a pandemia são:

Recepcionistas **H3**:

- ✓ Higienização frequente do local de trabalho e de todas as áreas de uso comum;
- ✓ máscara em casos de gripes ou resfriados;
- ✓ higienização pessoal;
- ✓ distribuição de álcool em todo *resort*;
- ✓ luvas para as camareiras;
- ✓ *check-in on line* e
- ✓ *QR Code* do *resort*.

Camareiros:

- ✓ Luvas e
- ✓ máscara.

Os protocolos reforçaram as práticas de higiene e segurança nos ambientes, bem como os EPI'S que os funcionários do setor de limpeza já utilizavam. Na prática, os novos EPI'S não tiveram 100% de eficácia, talvez pela própria configuração do trabalho vista na agilidade com que precisam exercer as atividades, quadro de pessoal reduzido, limpeza minuciosa, dependência do setor de lavanderia, ponto nevrálgico de muitas organizações hoteleiras, ou, mesmo, pela resistência dos trabalhadores em aderir ao uso.

Os desafios vivenciados pelos funcionários do setor hoteleiro já existiam. As más condições a que os empregados são expostos e a precarização do trabalho apenas tornaram-se mais evidentes diante da pandemia (Baum et al., 2020). Ressalta-se, aqui, especialmente o cargo de camareira, que lida diretamente com limpeza, produtos químicos e pertences pessoais dos hóspedes. Portanto, desenvolver protocolos que assegurem a saúde e a proteção enquanto realizam suas atividades não deveria ter sido algo novo. Isso fazia-se urgente.

A forma de executar a limpeza passou por uma reformulação, conforme descrita pelas funcionárias. Apesar de estarem há muito tempo na função, executando os mesmos procedimentos, observou-se que havia maneirismos e atitudes incorretas. O coordenador

de qualidade do resort **H1** destacou em sua fala: [...] *até então a gente sabia, ou pensava que sabia como limpar o lugar né. Então é muito engraçado isso, porque a gente via as camareiras fazendo a higiene dos objetos e até isso daí a gente teve que ensinar para o pessoal... Então a gente teve que ensinar as pessoas a fazer algo que elas achavam que já sabiam. Eu falo sobre essa questão de limpeza, mas isso foi tudo, até no comportamento (coordenador de qualidade – H1).*

Todos os protocolos citados pelos entrevistados são relevantes e considerados pertinentes a serem mantidos na rotina operacional. Entretanto, o comportamento humano é volátil e de uma situação para outra mudam significativamente, como foi citado pela maioria das camareiras, que, no início, usavam todo o EPI, em decorrência do alto risco de contaminação, mas à medida que os casos de infecção do coronavírus foram diminuindo, passavam a flexibilizar a sua própria proteção.

Nesse sentido, é válido apontar o trecho da camareira 1 (**H3**) em que ela diz que, embora saiba de sua conduta inadequada em não seguir as regras protetivas, acredita que, se houvesse frequência maior de fiscalização das supervisoras, possivelmente estaria mais atenta em se adequar.

Assim, em questão de proteção, que eles deviam ficar fiscalizando mais. Eles cobram muito, mas não passam pra saber se estamos usando tudo corretamente. Eu passo o dia de máscara abaixada, eu sei que tô errada, mas se tivesse alguém fiscalizando, eu estaria fazendo tudo corretamente. Aqui em cima, cada um faz do seu jeito. Se as supervisoras estivessem de 1 em 1h, de surpresa supervisionando, e chamando a atenção se for necessário, e até levando advertência, vai melhorando (camareira 1 – H3).

O gerente de hospedagem do hotel **H2** também comentou a dificuldade em fiscalizar o uso correto do EPI pelas camareiras, pois, a partir do momento em que entram nas UH'S, fica complicado manter a supervisão. Situação oposta aos recepcionistas, que, por estarem na linha de frente, lidando diretamente com o hóspede e no campo de visão dos supervisores, obrigatoriamente, cumpriam rigorosamente os protocolos.

Os protocolos implantados não apenas reforçaram a necessidade do cuidado com a saúde do empregado e a supervisão do serviço, como também contribuíram com o aumento de atribuições à rotina dos trabalhadores, desgaste emocional, físico e estresse. Diversos foram os relatos que exemplificam essa afirmativa, seja no setor da recepção, seja na governança, com os camareiros. Um fato interessante é que, apesar disso e de outras condições observadas, a maioria desses funcionários declarou satisfação com a função.

Nessa mesma direção, os resultados do estudo de Zhang et al. (2020) aplicado com funcionários da hotelaria, nos Estados Unidos, indicaram que, apesar de os empregados demonstrarem níveis de estresse no trabalho, permaneciam comprometidos e satisfeitos.

Este resultado vai de encontro a outros estudos realizados, os quais exibem que o aumento do estresse está diretamente ligado à insatisfação e menores níveis de comprometimento. Ou autores acreditam que o contexto de crise econômica, sanitária e o desemprego, colaboraram para a percepção positiva e disposição dos funcionários, na pesquisa que aplicaram. Além disso, o suporte oferecido pelo hotel nesse momento difícil, também pode ter influenciado na satisfação (Wong et al., 2021).

Os entrevistados exibiram muita gratidão por terem permanecido em seus empregos, especialmente, no **H3**, mencionaram repetidas vezes. O medo e a insegurança de serem demitidos, em meio à pandemia, deixavam-nos, ainda, mais vulneráveis, o que também pode ter sido um forte preditor, ao se considerarem satisfeitos com a função. Todavia, tem-se que ressaltar que houve esforço dos empreendimentos em evitar a redução do quadro, por meio das estratégias praticadas. As incertezas geradas pela pandemia faziam com que os gestores ficassem suscetíveis aos decretos e sobre como proceder na organização. Em momentos assim, as competências dos gerentes e o conhecimento da gestão de crises podem ser cruciais para administrar o negócio e manter os funcionários motivados a desempenhar seu trabalho. É importante que os supervisores, ou o RH, forneçam informações atuais e objetivas a todos os funcionários e deem tempo suficiente para processar as informações e fazer perguntas (Bajrami et al., 2021).

Por meio dos dados expressos, os funcionários alegaram que os protocolos contribuíram positivamente em seu dia a dia. O risco de se contaminarem era inevitável, mas todos tinham a responsabilidade individual de seguir as regras, para proteger a si e ao coletivo. Toda mudança traz consigo algumas dificuldades, ou resistências, e isso foi percebido, principalmente no tocante ao comportamento do hóspede, que se negava a respeitar as medidas impostas. Normalmente, o viajante já se apresenta na recepção com sinais de cansaço e irritação, seja por algum inconveniente com a viagem realizada, ou excesso de trabalho, e cabe ao profissional atender com simpatia, cortesia e bom humor, para fazê-lo sentir-se acolhido e como se estivesse em sua casa (Castelli, 1992). Inclui-se nessa percepção diante do viajante o estresse quanto ao uso da máscara, distanciamento social, as fichas de declaração de saúde decorrentes da pandemia COVID-19, que alteraram todas as formas de relação, exigindo, ainda mais habilidades comportamentais dos funcionários.

Kandasamy e Ancheri (2009) sublinham que os maus-tratos, ou desrespeito do hóspede para com os funcionários afetam o emocional, e o contrário também ocorre, quando são elogiados, ou recebem um gesto de afeto, atitude que anima o espírito e compensa outros inconvenientes. Para os autores, é válido assumir que qualidade de vida

no trabalho está também associada a esse binômio funcionário – cliente. Analogicamente, situações parecidas foram contadas, durante as entrevistas, sendo, inclusive, apontadas como a força motriz para seguir no trabalho, quando acontece o elogio, e, por outro lado, quando acontece alguma acusação, ou agressão verbal, o psicológico fica completamente abalado.

A qualidade de vida no trabalho é investigada diante de inúmeros indicadores, como fora apresentado no estudo bibliométrico de Milhome e Rowe (2016) e, dentre eles, tem-se as condições de trabalho. Nesse sentido, os recepcionistas do *resort H1* vivenciaram e ainda vivenciam dificuldades ergonômicas vistas na posição em que se encontravam os computadores, calor no espaço de trabalho, má iluminação e o fato de permanecerem em pé durante o turno. Somente após o afastamento, por saúde, de dois funcionários, foi que a supervisão tomou algum posicionamento referente à situação.

Aspectos similares começaram a ser estudados no final dos anos 20, por Elton Mayo e, ainda no século XXI, são encontrados no ambiente profissional, afetando negativamente na QVT. Longas horas de trabalho às quais os funcionários são submetidos, mesmo que excepcionalmente, o fato de, no geral, permanecerem em pé e outras condições físicas de trabalho, são geradores de mal-estar e afetam diretamente a relação entre trabalho-família (Lee et al., 2015). A importância das condições físicas de trabalho não pode ser superestimada e a gestão precisa investir em melhorias que tragam satisfação, conforto e bom desempenho das funções.

A organização do trabalho, aqui entendida pela ótica de Lancman e Ushida (2003), como uma relação social, um compromisso entre objetivos e indicações de procedimentos a serem executados, maneira de organizar o trabalho, método e os obstáculos para a sua realização, caracteriza o afã da hotelaria. A falta de espaço para a vida social e a interação com a família, está presente em inúmeros estudos (Karakas & Sahin, 2016; Kwahar & Iyortsuun, 2018; Sirgy et al., 2001) e foi também examinada entre os indivíduos dos *resorts*.

Os discursos denotam que, no caso dos camareiros, eles assumem para si a responsabilidade com o não cumprimento da carga de trabalho, que incide em hora extra e atraso no retorno para a casa, resultando em possíveis conflitos entre trabalho-família, falta de tempo para descanso, ou realização de outra atividade. Diversos motivos como: “[...] eu não recebo ajuda e outras colegas recebem, eu preciso correr muito pra conseguir finalizar; tenho uma amiga que a gente sempre se ajuda”, foram expostos pelas entrevistadas, transparecendo que as empresas não possuem estratégias coerentes e de equidade na distribuição do trabalho.

Esse indicador (trabalho-família) de QVT exige uma avaliação profunda para conhecer todos os pormenores intrínsecos, e este não é o objetivo principal deste estudo. Todavia, não poderia deixar de ser contemplado, especialmente dada a escolha pelo modelo BPSO, que abrange aspectos externos aos ambientes laborais. Essa relação pode ser vista como uma faca de dois gumes, em que, de um lado, tem-se as exigências das organizações quanto à disponibilidade de tempo, talento, conhecimento e habilidades dos funcionários para garantir seu sucesso, e, do outro, os funcionários desejam ter tempo para atividades pessoais e com sua família (Kwahar & Iyortsuun, 2018).

Os *resorts* oferecem momentos de distração e interação entre os funcionários, além de integrar a família em alguns eventos que realizam. Em uma avaliação ampla, foi registrada a satisfação dos trabalhadores com os benefícios concedidos e eventos realizados. Ainda que haja empenho por parte da gestão, essas atividades não alcançam a todos. Os diferentes horários de trabalho, a locomoção dos empregados e a própria demanda dos serviços prejudica a participação. A pandemia também foi um entrave à continuidade de práticas de bem-estar que aconteciam em um dos *resorts*, mesmo não sendo regulares.

Para além dos eventos, atividades de saúde, como ginástica laboral, ou aulas de dança, também são difíceis de serem implantadas. Uma das camareiras no **H3** citou que o *resort* já proporcionou, mas devido à desistência dos colegas, cancelou. Cabe aqui um questionamento: de que maneira essa prática acontecia? O serviço realizado pela governança e A&B por exemplo, é intenso e exige muito esforço físico. Já na recepção, demanda equilíbrio emocional e a disponibilidade de pessoas suficientes para atender às solicitações.

Nesse sentido, os gestores necessitam mapear as lacunas e pensar momentos durante a jornada, propiciando intervalos e aumentando o quadro de pessoal, para que todos os funcionários tenham a oportunidade e sintam o efeito positivo na sua rotina, tendo bom ânimo, disposição, motivação para desempenhar plenamente as suas funções e serem produtivos. É possível que a falta de comprometimento quanto à participação esteja relacionada ao modo como a gestão atua. Realizar atividades, antes, ou após o cumprimento da carga horária, não tende a ser assertivo, porque poderão se atrasar para iniciar o serviço, ou o horário de retorno para casa será comprometido.

A fim de auxiliar as empresas na gestão da saúde e bem-estar, Zhang et al. (2020) realizaram ampla revisão da literatura que continha não apenas os riscos e problemas de saúde enfrentados pelos trabalhadores de hotelaria, mas também os programas de promoção da saúde e bem-estar disponíveis nos locais de trabalho investigados. Dentre

essa revisão, estão presentes os resultados de Gebhardt e Crump (1990) que revelam três categorias presentes em programas de bem-estar. São elas: nível I - compreendem ações de sensibilização por meio de cursos, panfletos informativos etc; nível II - programas direcionados a educar os funcionários quanto à alimentação saudável; estilos de trabalho e estilos de vida, vistos em programas fitness, palestras de saúde, design ergonômico; e o nível III - o ambiente de trabalho é modificado para a completa promoção de bem-estar, há a oferta de alimentos saudáveis no refeitório e uma academia para os empregados, no local de trabalho (Gebhardt et al., 1990). Uma descrição ou outra de todos esses níveis foram confirmados pelos empreendimentos participantes, visando à construção de um ambiente saudável, mas que ainda precisa de direcionamentos.

Algumas iniciativas são igualmente citadas, como orientação de culinária por nutricionista, avaliações biométricas e encorajamento a práticas saudáveis (Clark et al., 2011) para compor os programas de bem-estar. No *resort H3*, a gestora de RH abordou diversas ações que caminham nessa mesma direção, tais como caminhada, programa Medida Certa, além da variedade de comidas saudáveis no refeitório, desvelando a preocupação com a saúde dos trabalhadores.

A falta de tempo, devido aos horários e turno de trabalho causam estresse e podem ser uma barreira à participação efetiva nessas ações. Ao projetar trabalhos, os gerentes devem considerar cuidadosamente alternativas a ficar em pé, ou sentados, por períodos prolongados de tempo; fornecimento de pausas e instruções sobre como se movimentar corretamente durante a execução do trabalho, para ajudar na redução de lesões, por exemplo. Além disso, há sugestões de prática de Yoga e ampliação da equipe de trabalho que irão contribuir na promoção de QVT, satisfação e melhor produtividade (Zhang et al., 2020).

Todos esses apontamentos devem levar em consideração as peculiaridades de cada região, porque, embora o problema estrutural na hotelaria seja similar, a cultura organizacional, padrões de serviços e localização geográfica da empresa devem ser pontuados como relevantes, ao desenhar programas de qualidade de vida no trabalho. Mediante as respostas referentes ao que poderia ser melhorado nos locais de trabalho e sugestões de atividades para promoção de saúde e lazer, foi criado um relatório destinado a cada *resort*, na tentativa de auxiliar na criação de diretrizes profícuas para o empregador e o empregado, em direção à QVT (ver apêndice B).

As ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho não podem ser paliativas, ou apenas voltadas ao cumprimento da legislação trabalhista. Tem-se que considerar todo o sistema estrutural do trabalho, além das dimensões da tarefa, significado, autonomia, que

irão refletir-se na experiência e responsabilidade sentida pelos resultados do trabalho, conforme apontou Hackman e Oldham (1975), ao elaborar o modelo JDS (Levantamento do Diagnóstico do Trabalho) que permite analisar a QVT. Outro ponto a ser considerado pelos gestores diz respeito às condições de trabalho, supervisão, pagamento, benefícios e projetos de cargo (Werther & Davis, 1983). Ainda que essas perspectivas não sejam atuais, são pertinentes a serem consideradas porque estão relacionadas à estrutura e não, algo temporário ou genérico.

As alterações ocasionadas em decorrência da pandemia, trouxeram externalidades positivas vistas no investimento em novas tecnologias, como, por exemplo, o *check-in on line*, criação do *QR Code* e aplicativo do *resort*. Essas inovações possibilitaram relações mais seguras para os funcionários e hóspedes, bem como otimização do tempo e diminuição do contato físico, preponderante no período pandêmico. Porém, mais importante que a criação de protocolos voltados à segurança e à saúde dos funcionários, é primordial que deles façam uso, incorporando-os no seu dia a dia. Treinamentos e fiscalizações constantes, diminuição da quantidade de UH para cada camareira, redução de procedimentos burocráticos e até mesmo desnecessários aos recepcionistas, são estratégias viáveis e que podem trazer inúmeros resultados positivos para todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor hoteleiro foi alvo de profundas transformações, em decorrência do cenário pandêmico iniciado em 2019. Como integrante do tripé básico que sustenta a atividade turística, possui representatividade não apenas econômica, mas também social, pelos empregos gerados à localidade na qual está inserido, e tem sido objeto constante de pesquisas acadêmicas (Deery & Jago, 2015; Gee & Fayos-Solá, 2003; Kang et al., 2018; Park & Min, 2020; Tan et al., 2020).

O objetivo principal deste estudo era analisar a qualidade de vida no trabalho em meios de hospedagem, a partir dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia da COVID-19. A investigação da QVT sob essa dimensão é inovadora, oportuna e trouxe reflexões que poderão auxiliar em cenários futuros, bem como a importância de se manterem alguns protocolos quanto ao uso de EPI, padrão criterioso de limpeza e o procedimento de *check-in on line*, por exemplo, que favorecem otimização do tempo de serviço.

A escolha metodológica caminhou ao encontro dos objetivos definidos, tendo as entrevistas semiestruturadas, orientadas pelo modelo BPSO-96 (Limongi-França, 1996) e a triangulação metodológica entre métodos distintos, possibilitando articular todas as informações recebidas e reduzir as possíveis inconsistências da pesquisa. *A posteriori*, para o tratamento e análise dos dados, a análise de conteúdo temática (Bardin, 1977) permitiu inferir os conhecimentos ora apresentados. Também foi possível identificar os significados produzidos, a linguagem e os padrões de comportamento dos sujeitos.

O mundo inteiro enfrentou inúmeros desafios, em virtude da crise sanitária do vírus SARS-CoV-2, denominado coronavírus *disease* 2019, responsável por causar a doença COVID-19 (Gruber, 2020). O alto contágio desse vírus levou a OMS e o Governo Federal a adotarem medidas preventivas que pudessem controlar ou evitar a disseminação da doença. Nesse sentido, estabelecimentos considerados como não essenciais à sobrevivência humana (salão de beleza, bares, academia, lojas de roupas, *trade* turístico etc), tiveram as atividades de funcionamento presencial interrompidas.

O governo municipal decretou, em março de 2020, o fechamento, por 90 dias, de todos os serviços inseridos no contexto de não essenciais, limitou a capacidade e propôs algumas normativas para outros empreendimentos. Sendo assim, durante o período em que o hotel e os *resorts* ficaram fechados, algumas ações foram realizadas para acompanhar os funcionários afastados. Diariamente eram enviadas informações para deixá-los atualizados das operações; foi oferecido apoio psicológico; palestras e

treinamentos com discussões voltadas à saúde mental. Sem receitas, os empreendimentos contaram com a ajuda do governo Federal que lançou “Medidas Oficiais Para o Enfrentamento da COVID-19”, as quais auxiliavam em alguns quesitos da legislação trabalhista, financiamentos, dentre outras diretrizes.

Ao passo que a situação se tornava mais conhecida e as medidas protetivas foram sendo flexibilizadas, aproximadamente 120 dias após o fechamento dos estabelecimentos, ou seja, em julho de 2020, o governo Federal decretou que as atividades consideradas não essenciais, dentre elas, segmentos relacionados ao turismo, voltassem a funcionar, desde que cumprissem os protocolos desenvolvidos pelo referido órgão e o MTUR. Os municípios e os próprios empreendimentos hoteleiros passaram a ter liberdade para adequar as medidas à sua realidade, priorizando sempre o distanciamento, o uso de máscaras e a higienização rigorosa dos ambientes.

Isso posto, foram delineados quatro objetivos específicos, sendo eles: a) levantar os protocolos de segurança sanitária adotados pelos hotéis; b) compreender a rotina operacional implantada no contexto da pandemia; c) verificar a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho; d) investigar os protocolos que podem ser mantidos no período pós-pandemia. Todos os objetivos foram alcançados e os resultados mais relevantes serão apresentados a seguir, correspondendo a cada objetivo específico.

O estudo foi realizado em um hotel (**H2**), localizado em Ponta Negra, e dois *resorts* (**H1 e H3**) localizados na via Costeira, em Natal – RN. A partir da análise dos dados obtidos, percebeu-se que todos os empreendimentos foram cuidadosos, ao elaborar as melhores práticas de higiene e segurança para receber os hóspedes e os funcionários, no retorno das atividades, considerando que essa era a premissa básica declarada pelos órgãos competentes. Essas práticas foram vistas em alterações da infraestrutura, no sentido da retirada ou redução de mobiliários e artigos que poderiam ser foco de muito contato; marcação no piso e sinalizações de distanciamento e etiquetas de higiene; e novos procedimentos para prestação de serviços. As áreas dos funcionários também passaram por adaptações, no refeitório, na sala de descanso e novas relações sociais foram construídas.

O departamento de hospedagem é responsável por gerenciar a estadia do hóspede e administrar sua experiência. Engloba os setores de recepção e governança (Aldrigui, 2007), os quais fizeram parte dessa investigação. De acordo com os resultados da pesquisa, cada um desses departamentos passou por adaptações necessárias ao bom funcionamento das operações, priorizando a segurança de todos. O cuidado pessoal precisou ser redobrado, para alcançar o coletivo e foram acrescentados todos os novos

procedimentos advindos dos protocolos para reforçar a necessidade da higienização e do distanciamento.

Para compreender a rotina operacional dos funcionários, objetivo (b) da pesquisa, foram levantadas questões acerca das condições e da relação com o trabalho. A rotina da recepção e governança já é, por si só, dinâmica e preditora de mal-estar. Então, inevitavelmente as atribuições multiplicaram-se. Para além disso, o quadro de pessoal foi reduzido, já que todos os três empreendimentos estavam com apenas 50% da sua capacidade de hospedagem em aberto, quando retomaram as atividades. O retorno foi lento, porque ainda prevalecia um sentimento de insegurança entre as pessoas e, portanto, as viagens aconteciam em volumes menores. Conforme o risco de contágio foi diminuindo e as medidas protetivas flexibilizadas, como mencionado anteriormente, as demandas de viajantes começaram a aumentar, porém, as contratações não seguiram o mesmo ritmo.

De acordo com os dados obtidos, a relação com o hóspede sofreu algumas barreiras, seja pelo uso da máscara que diminuiu o contato visual, dificultou a compreensão da fala, seja pela resistência que foi observada, ao fazê-lo cumprir os procedimentos. Por conseguinte, a maioria dos recepcionistas entrevistados alegaram ter sofrido mais desgaste emocional. A autonomia dos trabalhadores na recepção foi reduzida, pela necessidade de se encaixar às novas propostas. E, se antes tinham liberdade de conceder cortesias, por exemplo, naquele momento já não era mais permitido, sem a avaliação do supervisor. De acordo com os empregados, acredita-se que isso ocorreu para evitar gastos e, também, porque os hóspedes estavam mais exigentes e vulneráveis, dado o contexto pandêmico.

A autonomia foi inicialmente discutida na abordagem sociotécnica, explica Garcia (1980). Ela confere aos funcionários a percepção própria da atuação, focando no indivíduo, permitindo-lhes mais flexibilidade para desempenhar suas funções. Outros estudos têm sido desenvolvidos, evidenciando sua implicação direta com a QVT (Dal Forno & Finger, 2015; Ferreira et al., 2009; Kwahar & Iyortsuun, 2018; Medeiros & Ferreira, 2011; Rodrigues, 2011; Walton, 1973). Sob esse ponto de vista, sugere-se que os supervisores repensem formas de trabalho que permitam aos funcionários exercerem níveis mais amplos de autonomia, para garantir melhores resultados e sua satisfação. Os treinamentos e padrões de serviços flexíveis podem assumir importante papel nesse aspecto.

As jornadas de trabalho na hotelaria são frequentemente caracterizadas, por serem árduas, pois demandam flexibilidade de horários, turnos extensos e más condições de trabalho, como concluem alguns autores (Deery & Jago, 2015; Vong & Tang, 2017), gerando estresse e conflitos entre trabalho-família (Choi et al., 2019; Park et al., 2020). Faz-se importante destacar que o cenário atual foi essencialmente importante na conduta da

pesquisa, pois a QVT não estava sendo analisada como usualmente apresentam-se os resultados dos estudos acima, com enfoque direto na avaliação quantitativa sobre como os funcionários percebem a QVT, a partir de indicadores, como satisfação e condições de trabalho, intenções de *turnover*, remuneração, segurança, comprometimento organizacional, entre outros. Mas, sim, buscando entender qualitativamente, pela ótica dos protocolos de COVID-19 como a qualidade de vida no trabalho foi afetada.

Todavia, não poderia deixar de considerar esses construtos inerentes ao guarda-chuva teórico da qualidade de vida no trabalho. Diante desse fato, o objetivo (c) englobou algumas dessas variáveis, de modo que pudesse trazer clareza e entendimento sobre a percepção dos funcionários acerca da temática principal. Dessa maneira, constatou-se que, embora alguns funcionários se sentissem inseguros para retornar ao trabalho, os protocolos implantados trouxeram a segurança necessária para executarem as atividades e colocaram em voga necessidades a serem sanadas, até então despercebidas. Conforme exposto por alguns recepcionistas, em virtude da própria operação, eles possuem contato direto com os hóspedes e compartilham objetos. A interação é frequente e, por isso, torna-se indispensável que tanto o local quanto os instrumentos de trabalho sejam frequentemente sanitizados, ajudando a eliminar riscos de contaminação por essas vias, até então desconhecidas.

Quanto aos camareiros, a forma de executar a limpeza da UH foi redesenhada e isso contribuiu para que perdessem um pouco da autonomia em executar as atividades diárias, visto que há um padrão rigoroso a ser cumprido. O uso de EPI já é algo obrigatório e os protocolos reforçaram essa condição. Apesar disso, notou-se certa resistência de alguns desses funcionários em sua utilização, os quais alegavam que as máscaras incomodavam e que o fato de colocar e retirar luvas e avental, a todo instante, implicaria no não cumprimento da jornada, dentro do horário estabelecido. Este resultado corrobora o de Bajrami et al. (2021), ao revelarem em sua pesquisa que os participantes expressaram receio de não conseguirem cumprir sua jornada, em função dos novos protocolos que seriam implantados. Treinamentos adequados, fiscalizações regulares e o aumento do quadro de pessoal podem constituir-se como alternativas eficazes para sanar esse problema.

Ao pensar a relação entre trabalho e vida pessoal, tempo para lazer, descanso e locomoção, esses quesitos foram pontos frágeis encontrados, possivelmente em virtude da configuração do trabalho em hotelaria. Para os recepcionistas do **H1** e **H3**, a relação trabalho e vida pessoal está entre mediana e insatisfatória. Quanto aos camareiros, no **H1**, a maioria demonstrou satisfação, e, no **H3**, a maioria disse que não está insatisfeita, mas

alega que apenas um dia é pouco e que precisa sempre escolher entre fazer uma coisa, ou outra, para aproveitar a folga. Outro ponto que merece destaque é a moradia dos funcionários. Em geral, moram distantes da localização dos *resorts* e, embora a empresa ofereça ônibus privativo, ainda assim precisam utilizar o transporte público, que é considerado ruim e não consegue suprir as necessidades de todos. Conforme apontado pelos entrevistados, passam mais tempo no local de trabalho, indo e vindo, do que em casa.

Há uma dicotomia presente na questão entre trabalho-família, a qual Kwahar e Iyortsuun (2018) destacam que se, por um lado, a organização requer que o funcionário disponha de flexibilidade quanto ao tempo e empregue seu talento e habilidades para garantir o sucesso da empresa, por outro lado, os funcionários desejam ter tempo suficiente para suas atividades pessoais e com sua família. Tratando-se da presente investigação, constatou-se que há insatisfação por parte de alguns empregados quanto a esse critério. Em geral, todos estão acostumados com apenas um dia de folga, buscam estratégias para se adaptar e não intencionam deixar seus empregos. Talvez, uma pesquisa acerca da oferta de empregos local, níveis de educação e profissionalização, além de outros aspectos relacionados à qualidade de vida, pudessem apresentar algumas justificativas e contribuir com a elaboração de ações que melhorem essa dinâmica.

Ainda no que tange ao objetivo (c), os participantes foram questionados sobre a satisfação com a função, salário e oportunidades de crescimento. A maioria dos recepcionistas no **H1** exibiram satisfação com todos os critérios citados. Também ressaltaram que há flexibilidade em trocar folgas e, sempre que possível, ganham folgas combinadas, em dias seguidos, para compensar o banco de horas e favorecer o descanso. No **H3** sobre a satisfação com a função e o salário, há uma média que prevalece entre satisfação e neutralidade, ou seja, os recepcionistas disseram que estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos. No geral, os entrevistados se sentem bem na função desempenhada e já se acostumaram à rotina estressante do trabalho. Mediante as análises feitas das respostas pode-se perceber que se acomodaram na função. O próprio tempo de casa dos funcionários revela essa informação.

No mesmo quesito, os camareiros do **H1**, demonstraram satisfação, enquanto no **H3**, consideram que o salário é razoável e gostariam de receber mais, porque trabalham muito e o salário não é compatível com a carga de trabalho. Além disso, é consenso a frustração quanto ao não pagamento do adicional de insalubridade, que alegam ser um direito deles. Ao serem questionados sobre a satisfação com a função, a maioria dos camareiros estão satisfeitos; e, por fim, quanto às oportunidades de crescimento, informaram que há, mas a

administração exige muitas qualificações e o departamento de governança acaba sendo excluído, por não se encaixar.

Dentre outras dimensões, a remuneração é constantemente avaliada como indicador de QVT (Lee et al., 2015; Leitão et al., 2019; Swamy & Nanjundeswaraswamy, 2015; Walton, 1973). É uma parte essencial da vida profissional e, no decorrer das entrevistas, notou-se que o salário pago atende às expectativas da maioria dos funcionários, conforme demonstrado nas respostas, variando entre razoável e satisfeitos com esse critério. Alguns alegaram que este seria o único motivo de ainda permanecerem na hotelaria.

Quanto ao cuidado com a saúde dos funcionários, os *resorts* promovem atividades voltadas ao bem-estar físico e refeições adequadas, porém, ainda há a necessidade de ações mais pontuais e regulares. Mesmo antes da pandemia, os funcionários entrevistados de ambos os departamentos, informaram que as ações eram irregulares, aconteciam vez ou outra, especialmente na semana da SIPAT. Outro ponto importante diz respeito aos horários em que as atividades acontecem. Normalmente são antes da jornada, ou depois, dificultando a participação efetiva de todos. É preciso haver congruência entre a real intenção de promover esses momentos, considerando sua importância na QVT, e ao fato de desenvolvê-las para se destacar competitivamente no mercado, mantendo uma boa imagem da empresa, mostrando que está atenta às necessidades dos funcionários.

Os *resorts* também organizam eventos para integrar a equipe e ampliar o lazer. Todos os entrevistados estão satisfeitos e explicaram que sentem a preocupação das empresas em oferecer momentos de descontração. Há apenas um evento em que podem incluir a família, exceto as hospedagens que ganham em outras unidades, quando completam aniversário. Dado ao fato de passarem muito tempo no ambiente de trabalho, mais eventos desse tipo deveriam acontecer, pois, como explicam Karakas e Sahín (2016), um dos valores mais importantes da vida humana, trata-se da questão familiar. O volume de trabalho interfere negativamente nesse âmbito da vida pessoal e pode comprometer a QV dos sujeitos.

A temática qualidade de vida no trabalho é cercada de muita subjetividade e demanda esforço, no sentido de compreender não somente aspectos relacionados ao ambiente interno, mas às características pessoais, formas de vivências e a qualidade de vida de cada indivíduo. Ao traçar um panorama sobre o significado de QVT para os recepcionistas e camareiros dos *resorts*, expressões, como: “benefícios”, “morar perto de casa”, “boa alimentação”, “respeito”, “compromisso ético”, “bons equipamentos”, “crescer”, “trabalhar sem pressão”, “boa liderança”, “comunicação”, “flexibilidade”, “paciência”, “conforto”, “onde me sinto bem”, “trabalhar em equipe”, “infraestrutura física” entre outras,

foram expressas e podem se constituir em indicadores a serem analisados como forma de melhorar o desempenho e os resultados organizacionais, além de aumentar a satisfação e a motivação dos empregados.

Observar a QVT sob o prisma holístico (Limongi-França, 1996 e Sirgy et al., 2001) propiciou à pesquisadora capturar diferentes olhares, para além da proposta deste estudo. Destarte, a contribuição para a academia se desvela diante do surgimento de um novo viés para analisar a qualidade de vida no trabalho, visto nos protocolos direcionados ao contexto de crise. Neste caso, tivemos a pandemia da COVID-19, que, além de desafios, trouxe também oportunidades, quanto ao uso de novas tecnologias, melhorias de processos que já existiam, mas precisaram ser ressignificados, higienização criteriosa e reforço quanto ao uso de EPI, evidenciados na discussão no último objetivo (d) deste estudo.

A utilização do modelo BPSO permitiu identificar quais dimensões estiveram mais presentes na percepção dos funcionários sobre QVT e as que precisam receber mais atenção. A partir desse conhecimento produzido, os gestores poderão ter um direcionamento prático e definir políticas que alcancem diretamente as necessidades e a satisfação dos trabalhadores. Embora os discursos dos gestores demonstrem o esforço gerencial em aspectos direcionados à saúde e à segurança dos trabalhadores, entende-se que as formas de gestão de pessoas precisam ser realinhadas, quando se trata de um cenário de crise, e, por meio da descrição dessas dimensões, bem como apontamentos dos funcionários sobre os pontos positivos e negativos vistos nos locais de trabalho, as lideranças poderão exercer uma gestão personalizada voltada aos objetivos da empresa e do empregado e, não, engessada, além de implantar assertivamente, ações para melhorias na QVT.

Quanto ao caráter social da pesquisa, uma vez que obtivemos conhecimentos necessários para vivenciar determinado contexto, temos mais autoridade para criar soluções eficazes e isso esteve claro, durante a análise das entrevistas. Esta não foi a primeira crise vivenciada pelo setor de turismo. De acordo com Paraskevas et al. (2013), contextos de crises oferecem duas perspectivas às organizações: a visão baseada em recursos e a visão baseada no conhecimento. Na primeira, são os recursos, procedimentos, políticas e capacidades adquiridos pela empresa que a farão resistir às adversidades e se recuperar. Na segunda, o próprio conhecimento adquirido, ao enfrentar a situação, as competências desenvolvidas para ultrapassar a crise. Sob essa ótica, os gestores dos empreendimentos relataram que, no início, não tinham conhecimento sobre a situação, então, apoiaram-se nos recursos disponíveis (leis e informações do que outras empresas desenvolviam). Sentiram a necessidade de adquirir equilíbrio emocional para lidar com as

dificuldades dos funcionários, sem colocar em risco a saúde financeira das empresas, além de inúmeros desafios vivenciados.

Toda pesquisa traz consigo algumas limitações. Tendo em vista a pandemia COVID-19, pode-se considerar que foi o maior entrave para este estudo, visto que seus efeitos se refletiram em situações atípicas para o momento. Outros pontos também puderam ser registrados, tais como: dificuldade e/ou impedimento de acesso aos meios de hospedagem, aos gestores e aos funcionários, devido à realização de a coleta de dados coincidir com o período considerado de alta temporada; em decorrência do fechamento dos *resorts* no início da pandemia, algumas demissões foram realizadas e as contratações não aconteceram no mesmo fluxo de aumento das demandas, então, o quadro reduzido, associado ao volume de trabalho, foram obstáculos para o andamento da pesquisa; a dinâmica operacional dos locais escolhidos foi outra barreira na aproximação com os sujeitos participantes; o medo dos funcionários de se exporem e comprometerem a imagem da empresa; pouco interesse de alguns gestores em contribuir, talvez pela própria temática, receio de ser uma pesquisa denúncia, ou, de fato, pelo contexto já citado, do quadro reduzido de empregados e insegurança e dificuldade dos recepcionistas e camareiros em responder determinadas perguntas, possivelmente por desconfiança de que isso fosse levado aos superiores e seus empregos ficassem comprometidos. A maioria dos entrevistados assumiram uma posição defensiva, preservando a imagem do hotel e da organização do trabalho.

Com vistas a melhorias ou contribuições para futuras pesquisas, sugere-se que, ao analisar a qualidade de vida no trabalho, sejam consideradas as perspectivas de classe, gênero e raça, principalmente no que diz respeito ao papel social da mulher, devido à dupla jornada que muitas assumem (casa e trabalho), suas inúmeras responsabilidades, além da própria resistência enfrentada ao longo dos anos. No decorrer das falas de todas as entrevistadas, destacaram que assumir os papéis de dona de casa, cuidar dos filhos, ou marido, e ainda trabalhar fora era uma tarefa delicada. Os padrões comportamentais variam entre homens e mulheres e isso pode repercutir na percepção sobre a QVT.

Outra questão seria observar as influências teóricas do bem-estar no trabalho, capital psicológico e da psicologia organizacional, pois elas podem mensurar a relação entre trabalho, resiliência, entusiasmo, felicidade, satisfação e comprometimento organizacional. Além de apresentar soluções para reduzir aspectos negativos à saúde do trabalhador, como *burnout* e estresse. A psicodinâmica do trabalho estudada por Dejours, também seria relevante nesse contexto. Incluir outros departamentos que lidam com hóspedes e as

análises quantitativas, também podem ser interessantes e trazer contribuições positivas às pesquisas de QVT.

Isso posto, os estudos realizados em turismo não podem ser limitados e estáticos, dado o seu caráter multidisciplinar e transversal, que combina outras áreas de conhecimentos, reverberando em novas produções e ampliação das experiências dentro e fora da academia. Portanto, reforçamos a ideia de que a qualidade de vida no trabalho não deve ser pensada apenas com foco em produtividade e ações direcionadas à saúde. Ela compreende outras dimensões que devem ser trabalhadas estruturalmente, visando o respeito, a integridade e o verdadeiro bem-estar dos trabalhadores hoteleiros, que são diariamente expostos a condições desafiadoras.

REFERÊNCIAS

ABERGO, 2000 - A certificação do Ergonomista Brasileiro - Editorial do Boletim 1/2000, Associação Brasileira de Ergonomia.

Alrawadieh, Z., Cetin, G., Dincer, M. Z., & Dinçer, F. I. (2019). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides, *The Service Industries Journal*, 40(4), 1-15. DOI: 10.1080/02642069.2019.1590554

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs' subjective well-being, job satisfaction, and human values. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 84–93.

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH. (2021). *Hotelaria e Meios de Hospedagem abrem o Ciclo de Audiências Públicas no Senado Federal na Comissão de Desenvolvimento Regional e Turismo*. <http://abih.com.br/hotelaria-e-meios-de-hospedagem-abrem-o-ciclo-de-audiencias-publicas-no-senado-federal-na-comissao-de-desenvolvimento-regional-e-turismo/>

Agência IBGE notícias (2020). *Desemprego na pandemia atinge maior patamar da série na 4ª semana de agosto*. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28909-desemprego-na-pandemia-atinge-maior-patamar-da-serie-na-4-semana-de-agosto?utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19

Agência IBGE notícias (2021). *PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>

Agência Brasil (2020). *Serviços avançam e comércio recua na participação do PIB desde 1947*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-12/servicos-avancam-e-comercio-recua-na-participacao-no-pib-desde-1947>

- Afonso, M. H. F., Souza, J. V., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo PROKNOW-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, 5(2), 47-62. 10.5773/rgsa.v5i2.424.
- Albornoz, S. (1994). *O que é trabalho?*. Ed. Brasiliense.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In Fleury, M. T. L. (org.). *Pessoas na organização*. (pp. 147 - 164). Gente.
- Aldrigui, M. (2007). *Meios de Hospedagem*.: Aleph. Coleção ABC do Turismo.
- Alves, G. (2005). Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global. *Trabalho, Educação, Saúde*, 3 (2).
<https://doi.org/10.1590/S1981-77462005000200009>
- Alves, G. (2011). *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. Boitempo.
- Antloga, C. S. (2009). *Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação em Brasília*. [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]
<https://repositorio.unb.br/handle/10482/7109>
- Antunes, R. (2008). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. (5. ed.). São Paulo: Cortez.
- Antunes, R. & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social e Sociedade*, 0(123), 407-427. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.030>
- Aquino, E. M. L, Silveira, I. H, Pescarini, J. M, Aquino, R., Souza-Filho, J. A., Rocha, A. S., Ferreira, A., Victor, A., Teixeira, C., Machado, D. B., Paixão, E., Alves, F. J. O, Pilecco, F., Menezes, G., Gabrielli, L., Leite, L. Almeida, M. C. C., Ortelan, N., Fernandes, Q. H. R. F.,... Lima, R. T. R. S. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no

Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(Supl.1), 2423-2446.

<https://www.scielo.org/pdf/csc/2020.v25suppl1/2423-2446/pt>

Araújo, R. R., & Sachuk, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, 14(1), 53-66.

Araújo, M. A., Dutra, R. Q., & Jesus, S. C. S. (2017). Neoliberalismo e flexibilização da legislação trabalhista no Brasil e na França. *Cadernos do CEAS*, (242), 558-581. <https://cadernosdoceas.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/401>

Arellano, E.B., & Limongi-França, A. C. (2013). Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. *Revista O mundo da Saúde*, 37(2), 141-151. https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo_saude/analise_critica_indicadores_programas_qualidade.pdf.

Ashton, A. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175-199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>.

Back, K.J., Lee, C. K., & Abbott, J. (2010). *Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124. doi:10.1177/1938965510370742

Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>.

Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N.S., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm? *International*

Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(9), 2020, 2813–2829.
10.1108/IJCHM-04-2020-0314

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Banco Central do Brasil. (2020). Relatório de Inflação, 22(1). *Banco do Brasil*.
<https://www.bcb.gov.br/content/ri/relatorioinflacao/202003/ri202003p.pdf>.

Barreto, L. M. T. S., Silva, M. P., Fischer, A. L., Albuquerque, L. G., & Amorim, W. A. C. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: Uma análise da produção acadêmica. *REA - Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 215-232. <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273419420003.pdf>

Barreto, L. M. T. S., Albuquerque, L. G., & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 8(2), 340-360. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.727>

Barreto, L. M. T. S., & Enders, W.T. (2014). Gestão de pessoas em empreendimentos turísticos potiguaras: uma aplicação do modelo de valores competitivos. In: *Políticas, mercado e turismo no Rio Grande do Norte*. Paco Editorial.

Barros, S. P. (2012). Os Discursos Sobre Qualidade de Vida Para Os Trabalhadores Enquanto Mecanismos Disciplinares . *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 17-32. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100003&lng=pt&tlng=pt..

Bedin, G. A., & Nielsson, J. G. (2013). A crise da década de 1970: observações sobre as ideias neoliberais e suas consequências. In: Costa, L. C., Nogueira, V. M. R., & Silva, V. R. (Orgs.). *A política social na América do Sul: perspectivas e desafios no século XXI*. Editora UEPG, (pp. 27-41). 10.7476/9788577982318.0002.

Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In Borges, L. O., & Mourão, L. (orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. (pp. 53-80). Artmed.

- Beni, M.C. (2011). *Globalização do Turismo Megatendências do setor e a realidade brasileira*. Aleph.
- Beni, M. C. (2020). Turismo e Covid-19: algumas reflexões. *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 12 (3 - Especial Covid19), 1-23.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações* (4. ed.). Atlas.
- Benaglia, M. D. (2014). A promoção da saúde e qualidade de vida nas organizações como parte da política gerencial de inovação. *Interface Tecnológica*, 11(1), 56-66.
<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/90>
- Biazzi Jr., F. (1994) O Trabalho e as Organizações Na Perspectiva Sócio-Técnica. *Revista de Administração de Empresas*, 34(1), 30–37. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000100005>.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional* (J. H. Lamendorf, Trad.). Pioneira.
- Bueno, M. (2002). As Teorias de motivação humana e sua Contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. In: *Revista De Centro De Ensino Superior De Catalão*, 6.
- Bueno, M., & Macêdo, K. B. (2012). A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2(2), 306-318..
<http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1010/723>.
- Brien, A., Thomas, N. & Hussein, A.S. (2015). Turnover intention and commitment as part of organizational social capital in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(4), 357-381.
- Camargo, G. F. (2021). “*Tem vez que a gente não consegue nem andar*”: uma análise sobre a Qualidade de Vida no Trabalho das camareiras de hotel. [Dissertação de

mestrado, Universidade de São Paulo).

<https://www.researchgate.net/publication/351528818>.

Campos, V. F. (1992). *TQC : controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Bloch.

Campos, J. F. & David, H. S. L. (2010). Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Revista Esc Enferm - USP*, 45(2), 363-368.

<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/F9DFWhqGYqFxtj9CdJRQG9L/?lang=pt&format=pdf>.

Castelli, G. (1992). *Administração Hoteleira*. EDUCS.

Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira* (9 ed.). EDUCS.

Choi, H. M., Mohammad, A. A. A. & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>

Clemente, A. C. F., Andrade, L. G., Stoppa, E. A., & Santos, G. E. O. (2020). Políticas públicas frente aos impactos econômicos da COVID-19 no Turismo. *Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 8(14), 73-85.

<https://doi.org/10.26512/revistacenario.v8i14.32210>.

Congresso Nacional. (2020). *Medida Provisória nº. 963, de 2020. Crédito Extraordinário – Financiamento da Infraestrutura Turística Nacional*. Recuperado em 20 de novembro de 2020, de <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141866>

Conte, A. L. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista FAEBUSINESS*, (7).

<https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16571247435940246.pdf>.

- Costa, H. A., & Fonseca, M. A. P. (2022). Turismo e interações espaciais no destino Natal/RN. *Para Onde!? Edição Especial - Geografia(s) do Turismo*, 16(02), 114-135. <https://doi.org/10.22456/1982-0003.122030>
- Cunha, R.L.E., & Silva, K. O. (2011). Apropriação territorial das praias e o uso do espaço público pelos hotéis da Via Costeira - Natal/RN. *Caminhos De Geografia*, 12(38), 29-40. <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/16191/9109>.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2.ed., L. Rocha, Trad.). Artmed.
- Dal Forno, C., & Finger, I. G. (2015). Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 07(02), 103-112.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>.
- Decha, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38(5). Manpower, <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0205>
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Cortez Oboré.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14 (3), 27-34.
- Denzin N. (2009). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.

- Dessen, M. C., & Paz, M. G. P. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Detoni, D. J. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil. Disponível: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79666/184613.pdf?sequence=1>.
- DRG Brasil. (2021). *COVID-19 já pode ser identificada no DRG Brasil*. <https://www.drgbrasil.com.br/valoremsaude/covid-19-ja-pode-ser-codificada-no-drg-brasil/>
- Ferreira, C. G., Hirata, H., Marx, R., & Salerno, M. S. (1991). *Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. Seminário Interdisciplinar “Modelos de Organização Industrial. Política Industrial e Trabalho” - ABET – Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, São Paulo.
- Ferreira, M. C., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.
- Fernandes, E. C., & Gutierrez, R. H. (1988). Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, 23(4), 29-38.
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Casa da Qualidade.
- Fischer, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional In Fleury, M. T. L. (org.). *Pessoas na organização*. (pp. 147-156). Gente.

- Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (2020). *Protocolo FOBH: operação segura e confiança do hóspede*. <http://fohb.com.br/protocolos/>
- Fundação Getúlio Vargas - Projetos (2020). *Impacto Econômico do COVID-19: propostas para o turismo brasileiro*.
https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/01.covid19_impactoeconomico_v09_compressed_1.pdf
- Fórum Nacional. (2008). *O IDS - Índice de Desenvolvimento Social, 1970 -2007: uma ferramenta de análise da evolução social do Brasil, suas regiões e estados*. XX Fórum Nacional - Brasil - Um novo mudo nos trópicos. 200 anos de independência econômica e 20 anos de Fórum Nacional (sob o signo da incerteza). (maio).
<https://www.inae.org.br/sobre/>.
- Frolova, O., Kopytova¹, A., & Matys, E. (2018). Evaluation of the working life quality as a part of the human resources management system of a modern enterprise. *ECO Sciences Journal*, 170. In: International Science Conference SPbWOSCE-2017 “Business Technologies for Sustainable Urban Development”.
<https://doi.org/10.1051/mateconf/201817001064>
- Gama, R. B. Neto. (2020). Impactos da COVID-19 sobre a economia mundial. *Revista UFRR - Boletim de Conjuntura (BOCA)* (ano II), 2(5), 113-127.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.3786698>
- Garcia, R. M. (1980). Abordagem Sócio-Técnica: Uma Rápida Avaliação. *Revista de Administração de Empresas* 20(33):71–77.
- Garcia, E. O. P. (2010). O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 1(1), 76-94.
- Gee, C. Y., & Fayos-Solá, E. (orgs.) (2003). *Turismo internacional: uma perspectiva global* (2 ed. R. Costa Trad.). Bookman.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed). Atlas.

- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3).
- González, F., Sánchez, S. M., López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 17(3), 243-259. <http://dx.doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M. (2020). Pandemics, tourism, and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gov.BR (2020a). Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. *Medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019*. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>
- Gov.BR (2020b). *Destinos nacionais conquistam selo de “Viagens Seguras” do WTTC*. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2020/11/destinos-nacionais-conquistam-selo-de-201cviagens-seguras201d-do-wttc>
- Guimarães, L. A. M. & Grubits, S. (Orgs). (1999). *Saúde mental e trabalho*. Casa do Psicólogo.
- Gutiérrez, L. F. H.; Arias, J. A. C. (2015). Concepto de calidad de vida en la adolescencia: una revisión crítica de la literatura. *Revista CES Psicología*, 8(1), 155-158. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-30802015000100011&lng=en&tlng=es.
- Glaesser, D. (2008). *Gestão de crises na indústria do turismo*. Bookman.

- Gramms, L. C., & Lotz, E. G. (2017). *Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho*. Intersaberes.
- Granconato, M. M. (2016). Art 2º e 3º definição de empregado. In: Machado, C. (org.), & Zainaghi, D. S.(coord.). *CLT Interpretada artigo por artigo, parágrafo por parágrafo*. (7ed.). (pp 5-22). Manole.
- Gruber, A. (2020, 14 de abril). Covid-19: o que se sabe sobre a origem da doença. *Jornal USP*. <https://jornal.usp.br/artigos/covid2-o-que-se-sabe-sobre-a-origem-da-doenca/>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna*. Loyola.
- Heloani, R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. Atlas.
- Höpner, A. (2008). *Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/12747>
- Huse, E., & Cummings, T. (1985). *Organization Development and Change*. West Publishing Company.
- International Air Transport Association. (2020). *Prejuízo na indústria de aviação segue em 2021* – Press Release nº95. <https://www.iata.org/contentassets/98e73eed8f0642089447f885fbe06e3b/2020-11-24-01-pt.pdf>
- Ismail, A. (2004). *Hospedagem: front office e governança* (Guerra, G. R. Trad.). Pioneira Thomson Learning.
- Ivanov, S. H., Webster, C., Stoilova, E., & Slobodskoy, D. (2020). Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel,

tourism and hospitality companies – A conceptual framework. *Tourism Economics*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/1354816620946541>

Kanaane, R. (1999). *Comportamento humanos nas organizações: o homem rumo ao século XXI* (2ed.). Atlas.

Kang, H. J. A.; Busser, J.; & Choi, H. M. (2018). Service climate: how does it affect turnover intention?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 76-94. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0185>.

Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: a qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.003>.

Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419-1435. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>

Karakas, A. Sahín, N. (2016). The Relation between Work Family Life Conflict, Job Performance and Job Stress: A Research on Hotel Employee. *Sosyoekonomi*, 25(32), 51-69. [10.17233/sosyoekonomi.289385](https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.289385)

Karatepe, O. (2013). High-performance work practices, work social support, and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903–921. [10.1108/IJCHM-06-2012-0097](https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097)

Kim, B.P. Kim, H.L., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018), The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584-1600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>

Kuoppala, J., Lamminpaa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being,

and health effects - a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
10.1097/JOM.0b013e31817e918d

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
<https://doi.org/10.1177/1938965510362871>

Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2018). Determining the Underlying Dimensions of Quality of Work Life (QWL) in the Nigerian Hotel Industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1). 10.15678/EBER.2018.060103

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1992). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos*. (4. ed.) Atlas.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.) Atlas.

Lakatos, E. M. (2007). *Sociologia da Administração*. Atlas.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2011). *Sociologia Geral*. (7. ed.) Atlas.

Lancman, S. & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90.
<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25852/27584>

Lee, J., Back, K., & Chan, E.S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: a self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>.

Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, A. (2019). Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's

productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 1-18.

Lemos, L. (2001) *Turismo que negócio é esse? Uma análise da economia do turismo*. (3. ed.) Papirus.

Li, C. L. (2020). Quality of life: The perspective of urban park recreation in three Asian cities. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 29.
<https://doi.org/10.1016/j.jort.2019.100260>

Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho Esforço Empresarial E Satisfação dos Empregados no Ambiente de Manufatura Com Certificação Iso 9000*. [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo] <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>

Limongi-França, A. C., & Arellano, E.B. (2002). *Qualidade de vida no trabalho*. Editora Gente.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. Atlas.

Maciel, V. (2020). *Três em cada quatro hotéis brasileiros devem retomar atividades em junho e julho*. Ministério do Turismo.
<http://antigo.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13539-tr%C3%AAs-em-cada-quatro-hot%C3%A9is-brasileiros-devem-retomar-atividades-em-junho-e-julho.html>

Marx, K. (1890). *O Capital*. Livro 1, v. 1. Bertrand. (Obra original publicada em 1867).

Mascarenhas, A. O. (2010). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning.

Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico* (15 ed.). Saraiva.

Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. (7. ed.) Atlas.

Medeiros, L. F. R., & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, 8(9), 9-34. <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>

Menezes, P. D. L., & Lopes, D. K. L. (2020). Políticas de gestão de pessoas aplicadas no setor de recepção de redes hoteleiras na cidade de João Pessoa - PB. *Cenário – Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 8(15), 41-63. [10.26512/revistacenario.v8i15.29393](https://doi.org/10.26512/revistacenario.v8i15.29393)

Milhome, J. C., & Rowe, D. E. O. (2016). Qualidade de vida no trabalho: análise da produção científica entre 2006 e 2015. *Revista Gestão e Planejamento*, 17(3), 499-519. [10.21714/2178-8030gep.v17i3.3859](https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i3.3859).

Minayo, M. C. S. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cad. Saúde Pública*, 9(3), 239-262. Brasil.

Minayo, M. C. S., Hartz, Z. M. A., & Buss, P. M. (2000). Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 7-18. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100002>.

Ministério da saúde (2020). *Protocolo de Manejo Clínico para o novo coronavírus (2019nCov)*. <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/11/protocolo-manejo-coronavirus.pdf>

Ministério do Turismo (2020). *Ministério do turismo lança campanha “Não Cancele, remarque”*. <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13457-minist%C3%A9rio-do-turismo-lan%C3%A7a-campanha-n%C3%A3o-cancele,-remarque-%E2%80%9D.html>

Moesch, M. (2002). *A produção do saber turístico*. Contexto.

- Mônaco, F. F., & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. *RAC*, 4(3), 67-88.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>
- Mota, A. E. (2009). Crise contemporânea e as transformações na produção capitalista. *Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais*.
<https://www.poteresocial.com.br/wp-content/uploads/2017/08/1.2-Crise-contempor%C3%A2nea-e-as-transforma%C3%A7%C3%B5es-na-produ%C3%A7%C3%A3o-capitalista-%E2%80%93Ana-Elisabete-Mota.pdf>
- Mutikani, L. (2020, 30 de julho). *COVID-19 faz economia dos EUA ter perda recorde no 2º trimestre. Folha de São Paulo*.
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/covid-19-faz-economia-dos-eua-despencar-mais-de-30-no-2o-tri.shtml>
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E., III. (1983). Quality of working life: Perspectives and directions. *AMACOM Periodical Division, American Management Associations*, 20-30.
- Nelson, D. L., & Burke, R. J. (2000). Women executives: Health, stress, and success. *Academy of Management Perspectives*, 14(2), 107–121.
<https://doi.org/10.5465/AME.2000.3819310>
- Netto, J. P., & Braz, M. (2006). *Economia política: uma introdução crítica*. Cortez.
- Neves, C. S. B., Carvalho, I. S., Souza, W. F. L., & Filippim, M. L. (2021). Os impactos da COVID-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no Brasil. *Revista Turismo Visão e Ação*, 23(1), 2-25, <https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p2-25>.

- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-Based Resources and Innovation in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73. <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p2-25>
- Oliveira, S. D., Cunha, M. L. S., Felício, E. S., & Morett, L. B. (2020). Impactos da COVID-19 na qualidade da prestação de serviços hoteleiros no Brasil. *Revista Ateliê do Turismo* 4(2), 27-52. <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/article/view/10604> .
- Olsson, G., & Lavall, T. L. (2020). Os limites e as possibilidades do Estado-nação na promoção do trabalho decente no marco da agenda 2030 da organização das nações unidas. *Revista Opinião Jurídica*, 18(28), 115-144. <http://dx.doi.org/10.12662/2447-6641oj.v18i28.p115-144.2020>.
- Organização Pan-Americana de Saúde. (2021a). *Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. <https://www.paho.org/pt/doenca-causada-pelo-novo-coronavirus-covid-19>
- Organização Pan-Americana de Saúde. (2021b). *Folha informativa – COVID-19*. <https://www.paho.org/pt/covid19>.
- Origem da palavra (2021). *Etimologia da palavra rapport*. <https://origemdapalavra.com.br/?s=rapport>
- Padilha, V., & Grande, M. M. (2011). “A gente fica muito tempo aqui dentro!”: Reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(1), 111-125. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i1p111-125>.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T.T. & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9– 26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>

- Panrotas. (2020). *10 Estados brasileiros já contam com selo de segurança do WTTC*.
https://www.panrotas.com.br/mercado/destinos/2020/11/10-estados-brasileiros-ja-contam-com-selo-de-seguranca-do-wttc_178234.html
- Paraskevas, A., Altinay, L., Mclean, J. & Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130-152.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.005>.
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>.
- Park, I. J., Kim, P. B., Hai, S., & Dong, L. (2020). Relax from job, Don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 559-568. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.018>
- Pavão, A. C, Moreno, B. S., Silva, M. M., & Oliveira, E. A. Z. (2015). *Psicologia e qualidade de vida no trabalho* (p. 168). Ed e Distribuidora Educacional S.S.
- Pedroso, M. N. C. (2015). *Do taylorismo/fordismo às novas formas de organização flexível do trabalho e da produção: continuidades e/ou rupturas?*. Anais do XIV Encontro Nacional da ABET.
- Pieri, V. S. G. & Netto, A. P. (2015). *Turismo internacional: fluxos, destinos e integração regional* -Vol. 13. Editora da UFPR.
- Pimenta, M. A. (2013). *Gestão de pessoas em turismo: comunicação, qualidade e sustentabilidade* (3 ed.). Alínea.
- Pimentel, M. H. C. R. (2003). *Qualidade de vida no trabalho: concepções e práticas adotadas em empresas do polo petroquímico de Camaçari*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia]
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/9400/1/44444.pdf>

- Pimentel, H. (2016). O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 4, 81-111.
<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/r-lego/article/view/5650>.
- Pizzolato, B. P., Moura, G. L., & Silva, A. H. (2013). Qualidade de vida no trabalho: uma discussão sobre os modelos teóricos. *Contribuciones a la Economía*, Servicios Académicos Intercontinentales SL. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2013i2013-041.html>
- Plataforma Agenda 2030. (2021a). *A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.
<http://www.agenda2030.com.br/sobre/>
- Plataforma Agenda 2030. (2021b). *Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Objetivo 8 Trabalho Decente e Crescimento Econômico*.
<http://www.agenda2030.com.br/ods/8/>
- Praun, L. D. (2014). *Não sois máquina! Reestruturação produtiva e adoecimento na General Motors do Brasil*. [Tese de doutorado, Universidade Estadual de Campinas]http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/281245/1/Praun_LucieneidaDovao_D.pdf
- Prefeitura do Natal. (2020). *Plano de Retomada do Turismo em Natal*.
https://coronavirus.natal.rn.gov.br/docs/retomada_pmn_turismo_202007.pdf
- Prefeitura do Natal. (2021). *A cidade Natal*. <https://www.natal.rn.gov.br/cidade-de-natal-rn>
- PNUD Brasil. (2021). *Índice de Desenvolvimento Humano*.
<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-o-idh.html>
- Resorts Brasil (2020). *Resorts Certificados*. <https://www.resortsbrasil.com.br>
- Retomada do Turismo (2021). *Conheça as medidas para a retomada do turismo – O que é*. <https://retomada.turismo.gov.br/#o-que>

- Rodrigues, M, V. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial* (13. ed.). Vozes.
- Roesch, S. M. A. (1996). *Projeto de estágio do curso de administração*. Atlas.
- Rohm, R. H., & Lopes, N. F. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 332-345.
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117179>
- Sant'Anna, A. S., & Kilimnik, Z. M. (2012). (Orgs.). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Elsevier.
- Santos, J. M. O. (2010). *Stresse profissional. Consumo de Bebidas Alcoólicas. Estudos numa Amostra de Enfermeiros*. [Tese de doutorado, Universidade Fernando Pessoa]. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/1520>
- Santos, R. S. (2013). *Estudo de Implementação de um Modelo EFQM numa Instituição de Ensino Superior: Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL)*. [Dissertação de mestrado, School of Economics & Management].
- Santos, L. E. F. (2018). *Trabalho no turismo: faces da precarização de um proletariado contemporâneo e de serviços*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo] https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-16042019-171911/publico/2018_LuizEduardoDeFreitasSantos_VOrig.pdf
- Santos. E., & Lima, J. F. (2011). Qualidade De Vida No Trabalho: uma opção para o Bem-Estar do Indivíduo no trabalho. *Rios Eletrônica- Revista Científica da FASETE*, 5(5).
- Saywitz, K. J., Larson, R. P., Hobbs, S. D., & Wells, C. R. (2015). Developing rapport with children in forensic interviews: Systematic review of experimental research. *Behavioral Sciences and the Law*, 33, 372-389. 10.1002/bsl.2186
- Schneider, D., & Harknett K. (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review*, 84(1) 82 – 114. 10.1177/0003122418823184

- Schuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), pp. 5-19.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In Denzin, N. K. *Handbook of qualitative research* (pp. 118–137). Sage.
- Sebrae (2020). *Medidas oficiais para o enfrentamento do COVID-19*. de <https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/medidas-oficiais-x-covid-19-7.pdf>
- Sebrae. (2021). *Turismo brasileiro acumula prejuízo de R\$ 376,6 bilhões desde início da pandemia*. <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/turismo-brasileiro-acumula-prejuizo-de-rdollar-3766-bilhoes-desde-inicio-da-pandemia/60ef0e698eb86b19008e4bf8>
- Sia, S., & Appu, A. 2015. Work autonomy and workplace creativity: moderating role of task complexity. *Global Business Review*, 16(5): 772-784.
- Silva, L. L., Vieira, L. B., Guimarães, S., & Melo, J. A. C. C. Júnior. (2018), Sobre as Relações de Trabalho na Modernidade Líquida: Reflexões a partir de Zygmunt Bauman. *Revista Brasileira de Educação e Cultura*, (XVI), 45-56.
- Silva, D. N. F. B., Faro, H. K. C., Tavares, M. P. M., Nascimento, L. I, Neto., Agrícola, P. M. D., & Machado, D. G. S. (2021). Influência da ginástica laboral no desempenho cognitivo de trabalhadores. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 00(0), 1-8. 10.47626/1679-4435-2021-573.
- SmartLab Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho. (2021a). *Frequência de notificações – CAT*. <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=frequenciaAcidente>
- SmartLab Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho. (2021b). *COVID-19*. <https://smartlabbr.org/sst/localidade/0?dimensao=covid>

- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(1).
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55, 241–302 <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Souza, D. O. (2020). As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de COVID-19. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19. 10.1590/1981-7746-sol00311
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61.
- Swamy, D.R. & Nanjundeswaraswamy, T.S. (2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs. *Management Science Letters*, 5(1), 65-78.
- Tan, K.L., Sim, P. L., Goh, F. Q., Leong, C. M., & Ting, H. (2020). Overwork and overtime on turnover intention in non-luxury hotels: Do incentives matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 397-414. 10.1108/JHTI-09-2019-0104
- Tenório, F. G. (2011). A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *RAP*, 45(4), 1141-172.
- Tito, A. L. A., & Araújo, M. V. P. (2019). Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 11(2), 476-491. <https://doi.org/10.18226/21789061.v11i2p476>
- The WHOQOL Group. (1995). The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. *Social Science & Medicine*, 41(10), 1403-1409. 10.1016/0277-9536(95)00112-k.
- Tolfo, S. R. & Piccinini, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 165-193. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000100010>.

- Tofoli, E. T. (2007). Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 2(4), 139 – 150.
<https://doi.org/10.15675/gepros.v0i3.174>.
- Torre, Francisco de La. (2001). Administração hoteleira, parte I: *departamentos*. (Corner, Trad.). São Paulo: Roca. (Obra original publicada e 1982).
- Tribuna do Norte (2021). *Hotelaria espera ocupação de 60% em Natal este mês*.
<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/hotelaria-espera-ocupaa-a-o-de-60-em-natal-este-ma-s/499826>
- Trindade, A. P. (2017). Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados. [Trabalho de Conclusão de Curso, Centro Universitário de Brasília]
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13915/1/21450867.pdf>
- TripAdvisor. (2021). *Centro de mídia. Sobre o TripAdvisor*
<https://tripadvisor.mediaroom.com/br-about-us>
- TripAdvisor. (2022). *Travellers Choice 2022. Destinos em alta – mundo*.
<https://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-Destinations>
- Tsai, Y.H., Huang, N., Li-Yin, C. & Chiang, J.-H. (2016), Work hours and turnover intention among hospital physicians in Taiwan: does income matter?. *BMC Health Services Research*, 16(1), 1-8. 10.1186/s12913-016-1916-2.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-48.
[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1).
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: A organização necessária e possível. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30.
<https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt&format=pdf>

Vidal, M. C. (2000). Introdução à Ergonomia. *Apostila do Curso de Especialização em Ergonomia Contemporânea/CESERG. Rio de Janeiro: COPPE/GENTE/UFRJ.*

Vieira, A. (1996). *A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total.* Florianópolis: Insular.

Vieira, M. M. F. (2006). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração In Vieira, Falcão, M. M. & Zouain, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração.* (2 ed., pp. 15-28). FGV.

Vilas Boas, A. A., & Morin, E. M. (2017). Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. *Revista Administração em Diálogo – RAD*, 19(2), p.62. <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v19i2.31720>

Vitorio, D. M., Borges, U. N., Sousa, C. S. G., Vilar, B. L., & Silva, V. P. (2012). *A qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no setor hoteleiro em campina grande na Paraíba.* Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção Bento Gonçalves, RS, Brasil.

Vong, L.T.-N. & Tang, W.S.-L. (2017). The mediating effect of work–family conflict in the relationship between job stress and intent to stay: the case of tourism and hospitality workers in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), pp 39-55. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2016.1202056>

Wahlberg, T. A., Ramalho, N., Brochado, A. (2017). Quality of working life and engagement in hostels. *Tourism Review*, 72 (4), 411-428. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0050>

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1), p.11. ABI/INFORM Global.

Werther, W. B. & Davis, K. (1983). *Administração de Recursos Humanos.* McGrawHill

- Westley, W. A. (1979) Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32(2), 113 – 123. <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>.
- Willemse, S. A. (2006). *Burnout, Coping and Engagement in the Hospitality Industry*. http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/1285/willemse_sharrona.pdf?sequence=1
- Wong, A. K. F., Kim, S. (Sam), Kim, J., & Han, H. (2021). *How the COVID-19 pandemic affected hotel employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences*. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. 10.1016/j.ijhm.2020.102798
- World Travel Tourism & Council. (2021a). *Brazil: 2021 Annual Research: Key Highlights*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- World Travel Tourism & Council. (2021b). *Economic Impact Reports*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2. Ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso.
- Zaid, A., Gurel, C., Zeki, D. M., Fusun, I. D. (2019). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides. *The Service Industries Journal*, 1–15. doi:10.1080/02642069.2019.1590554
- Zhang, T. C., Torres, E., & Jahromi, M. F. (2020). Well on the way: An exploratory study on occupational health in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102382>

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO RIO GRANDE DO NORTE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

O presente estudo: Nova rotina operacional no contexto da pandemia COVID-19: um estudo da qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro, tem como finalidade analisar a qualidade de vida no trabalho em meios de hospedagem, a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia da COVID-19. Para alcançar este propósito, foi elaborado um roteiro de entrevistas a partir do modelo biopsicossocial BPSO-96, Limongi-França (1996), e das medidas preventivas adotadas pelos empreendimentos investigados. Os resultados do estudo compõem parte da dissertação de mestrado da discente JOANA D'ARCK RITA KÁSSIA DE LARA BARBOSA GUEDES, matriculada no mestrado do Programa de Pós-Graduação em Turismo (UFRN), sob orientação da professora Dra. LEILIANNE MICHELLE TRINDADE DA SILVA BARRETO vinculada à mesma instituição.

Roteiro de Perguntas para Funcionários

1. Fale das funções e atividades que integram sua rotina de trabalho. Há quanto tempo está no hotel?
2. Fale sobre os novos processos de implantação dos protocolos de segurança sanitária em seu departamento. Como isso afetou o seu dia-a-dia?
3. Quais protocolos podem ser mantidos no período pós pandemia? Explique.
4. Explique quais as condições de trabalho oferecidas pelo hotel, após o retorno das atividades (volume de trabalho/esforço físico, jornada de trabalho e logística do departamento).
5. Considerando o mês de março de 2020, até o presente momento, como você considera sua relação com o trabalho? Houve demissões? Se sim, como se sentiu em relação aos colegas que foram demitidos. (relação entre chefia e funcionário, e entre colegas; medo de perder o emprego; autonomia para executar as tarefas; imagem da empresa para você). **DIMENSÕES ORGANIZACIONAL E PSICOLÓGICA**

6. Comente sobre o processo de interrupção das atividades. Houve algum suporte (psicológico, médico ou financeiro, ajuda com cesta básica) seja pelo hotel, ou pelo sindicato, durante este período? Qual? **DIMENSÃO SOCIAL**
7. A partir da retomada das atividades, comente sobre as ações internas desenvolvidas pela empresa (carga horária, qualidade das refeições, EPI, uniformes, entrada e saída do trabalho, intervalo/sala de descanso)? Para você, essas ações influenciaram positivamente ou negativamente, no seu bem-estar e segurança no trabalho? Explique. **DIMENSÃO BIOLÓGICA**
8. Explique como foram os processos de treinamento para a retomada das atividades e durante o período pandêmico. **DIMENSÃO ORGANIZACIONAL**
9. Você, ou algum colega de trabalho, foram convidados a participar em algum processo de tomada de decisão no retorno das atividades? Em caso positivo, explique. **DIMENSÃO ORGANIZACIONAL**
10. Comente sobre sua percepção ao retornar ao trabalho (motivação). Como foi para você, lidar com possíveis riscos de contaminação e questões familiares? **DIMENSÃO PSICOLÓGICA**
11. Ao pensar a relação entre seu trabalho e sua vida pessoal, você se considera satisfeito(a)? Explique (tempo de lazer, descanso, tempo para família, locomoção de casa ao trabalho, benefícios oferecidos pela empresa, que contemple sua família). **DIMENSÃO SOCIAL**
12. Comente sobre os cuidados com a saúde oferecidos pelo hotel? (convênio médico, ambulatório, ginástica laboral, atuação da CIPA) durante a pandemia. **DIMENSÃO BIOLÓGICA**
13. Como você se sente em relação ao seu salário, escala de folgas e às oportunidades de crescimento na carreira. **DIMENSÃO PSICOLÓGICA**
14. O hotel promove atividades de lazer e interação social para os funcionários e familiares? Quais? Caso houvesse alguma programação, você participaria? O que poderia ser sugerido aos gestores? **DIMENSÃO SOCIAL**
15. Quando você pensa em qualidade de vida no trabalho, quais palavras vêm à sua mente? Você se sente satisfeito(a) com a função exercida? Por quê? Destaque os pontos positivos e os pontos negativos de seu ambiente de trabalho e o que pode ser melhorado.
16. Existe algo que não lhe foi questionado(a), mas gostaria de mencionar?

Roteiro de Perguntas para Gestores

1. Explique como as ações internas foram pensadas para lidar com a situação da pandemia, a partir do fechamento do hotel. (processos de comunicação durante a pandemia COVID-19 entre a empresa e os funcionários; afastamento e suporte aos funcionários/benefícios aos familiares). Foi criado algum comitê de crises? Como se deu esse processo? **DIMENSÃO SOCIAL**

2. A empresa optou por algum programa de auxílio do governo? Houve demissões? Por quê?
3. Explique como foi o processo de elaboração dos protocolos de segurança sanitária (equipe terceirizada ou foi a equipe de lideranças que construiu; investimento em novas tecnologias etc).
4. Comente como a qualidade de vida no trabalho dos funcionários foi afetada, em decorrência da pandemia e da implantação dos protocolos de segurança sanitária. Houve alguma resistência para sua execução? Há alguma fiscalização por parte da empresa, quanto ao cumprimento dos novos protocolos? Explique.
5. Comente os pontos negativos e positivos da implantação desses protocolos. Como afetaram a rotina operacional dos trabalhadores?
6. O que poderia ser mantido mesmo após o final da pandemia? Por quê?
7. O hotel oferece algum cuidado com a saúde dos funcionários? (Ex: planejamento para controle de riscos, CIPA, ambulatório, convênio médico, ginástica laboral, refeições, sala de descanso, ergonomia etc). Comente. **DIMENSÃO BIOLÓGICA**
8. Explique os critérios de recrutamento e seleção neste período pandêmico. Caso tenha havido demissões, esses funcionários foram recontratados? Como foram organizados os treinamentos em função da implantação dos protocolos? Com que frequência são realizados? Comente. **DIMENSÃO ORGANIZACIONAL**
9. O hotel possui um plano de cargos para progressão de carreira? Como são os processos de avaliação de desempenho e da elaboração de escalas? Você considera que a remuneração oferecida é justa e adequada? Comente. **DIMENSÃO PSICOLÓGICA**
10. O hotel promove ou tem a intenção de oferecer atividades de lazer e interação social para os (as) funcionários(as) e familiares de modo a contribuir na promoção de QVT? Quais? **DIMENSÃO SOCIAL**
11. Em caso de contaminação do(a) funcionário(a) por COVID-19, qual procedimento é adotado?
12. Quais os principais desafios na gestão de recursos humanos no início da pandemia com a suspensão das atividades, e depois, na sua retomada.
13. Existe algo que não lhe foi questionado(a), mas gostaria de mencionar?

APÊNDICE B – PROPOSTA DE RELATÓRIO ESTRATÉGICO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



Relatório Estratégico

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Preparado para:
Departamento de
Recursos Humanos

Elaborado por:
Kássia Guedes

Compreendendo o sentido do trabalho

A atividade profissional é a principal fonte para a satisfação das necessidades básicas, conquistas pessoais e pertencimento a um grupo. Compreender o trabalho por meio de suas relações com o homem, significa entender que devemos nos posicionar frente aos movimentos que insistem em dominar e reduzir os direitos da classe trabalhadora.

Cada ser humano, atribui um sentido ao trabalho e assim, desenvolve atitudes menos, ou mais positivas. É também por meio desse sentido atribuído, que poderá perceber a influência que as condições e relacionamentos desse ambiente, possuem sob sua saúde e desempenho.

Pensar novas formas de gestão, alinhando os objetivos da empresa aos dos funcionários e assegurar o bem-estar desses, por meio programas de qualidade de vida no trabalho, valorizando-o como capital humano, propiciando sua realização e satisfação, precisam ser a base da gestão estratégica das organizações.



Apresentando a Qualidade de Vida no Trabalho

O interesse na investigação de métodos com ênfase em melhores condições de trabalho e remuneração adequada para elevarem a eficácia na produtividade organizacional, faz parte das estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT vistas desde o fim da grande crise nos anos 1930, no século XX.

Todavia, a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, na University of California, em Los Angeles, pelo professor Louis Davis. Ele acreditava que para melhor desempenho das atividades profissionais, as empresas deveriam minimizar conflitos no ambiente laboral e proporcionar ao trabalhador boas condições que lhe assegurassem conforto, segurança e favorecimento de oportunidades.



Afinal, o que é QVT?

Não há consenso sobre sua conceituação, pois os significados variam de acordo com a percepção e modelos de gestão de cada empresa, envolvendo ideologias, valores e interesses econômicos e políticos. As investigações, análises e instrumentos criados para avaliar a QVT, foram evoluindo ao longo do tempo, adotando significados multidisciplinares, envolvendo disciplinas da área da saúde, influenciada pela Psicologia, Sociologia e Administração.

Para nortear as ações a serem desenvolvidas e contribuir em um direcionamento mais assertivo, pode-se compreender a QVT como “um conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. O foco está na valorização dos funcionários e na promoção de seu bem-estar dentro e fora do local de trabalho.



Mensurar para acertar!



Para alcançar qualquer objetivo, inicialmente, precisamos de planejamento para conhecer a situação atual, definir as etapas a serem seguidas e como poderão ser atingidas.

Para tanto, existem vários instrumentos utilizados para mensurar e avaliar os indicadores de QVT, por meio da percepção dos funcionários. Isso pode ser feito seja utilizando um questionário, seja realizando momentos individuais de escuta ativa.

O importante é favorecer o lugar de fala, daqueles que realmente precisam ser ouvidos e mapear suas necessidades e expectativas!

Para ajudar você e sua empresa, apresentarei dois modelos que irão te auxiliar no fomento do programa de QVT mais adequado à sua realidade.

Modelo BPSO

Tem como base a abordagem biopsicossocial, sob a ótica da medicina psicossomática. Encara o indivíduo como um todo, não sendo possível separar a saúde física, da saúde mental. Toda pessoa possui potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que condizem paralelamente às condições de vida. Para complementar essa visão, foi acrescentado o aspecto organizacional para obter melhor compreensão do ambiente de trabalho. O objetivo do modelo, é analisar o esforço gerencial e qual a percepção dos funcionários sobre a qualidade de vida no trabalho.



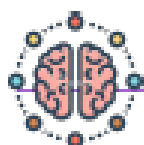
Dimensões do modelo BPSO



Biológica: características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

A empresa deve estar voltada ao desenvolvimento de ações destinadas a:

- Semana de prevenção de acidentes;
- Prevenção de Riscos – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA);
- Ambulatório/convênio médico;
- Ginástica/refeições;
- Controle médico e Saúde Ocupacional (PCSMO);
- Atuação da Comissão Interna de Acidentes (CIPA).



Psicológica: diz respeito aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

O esforço da empresa estará voltado para:

- Critérios de recrutamento e seleção;
- Ferramentas de avaliação e desempenho;
- Gestão do clima organizacional;
- Plano de carreira;
- Administração de salários;
- Respeito à vida pessoal.

Oportunidades e transformações!





Dimensões do modelo BPSO

Social: revela os valores, as crenças, o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam essa dimensão.

O esforço da empresa estará voltado para:

- Convênios comerciais;
- Atividades de lazer;
- Atendimento aos filhos;
- Fornecimento de cesta básica;
- Previdência privada;
- Financiamento de cursos externos.



Organizacional: ambiente organizacional com especificidades de inovação e tecnologia, imagem corporativa, sistemas de controle, movimentação e registros, programas de treinamento e desenvolvimento.

O esforço da empresa estará voltado para:

- Endomarketing;
- Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D);
- Implantação de processos e tecnologias;
- Gestão participativa;
- Redução de burocracia;
- Atendimento às rotinas de pessoal.

Medir e compreender a satisfação dos funcionários irá trazer benefícios vistos em maior comprometimento e produtividade!



Modelo de Walton: oito critérios básicos para analisar a QVT

É conhecido por ser o instrumento mais completo e abrangente em seus critérios.

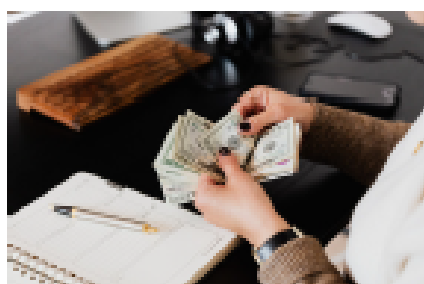
O modelo de Walton é amplamente conhecido no meio acadêmico por ter sido precursor ao desenvolver estudos sobre a importância da satisfação e motivação dos funcionários associada à produtividade. Os oito critérios são:

1. Compensação adequada e justa

A remuneração deve ser adequada para que seja possível ao indivíduo satisfazer suas necessidades. Os valores a serem pagos, devem ser capazes de atender aos padrões pessoais do trabalhador. Quanto a segunda forma de compensação, referente ao pagamento, tem-se que avaliar o quanto a empresa exige do indivíduo e em contrapartida, o que ele oferece. Além disso, há que ponderar oferta e demanda, bem como a produtividade do colaborador, ou seja, se há o aumento de ganhos pela empresa, é justo que os lucros sejam divididos entre os envolvidos no processo.

2. Segurança e saúde nas condições de trabalho

Os trabalhadores não devem ser expostos a condições insalubres de emprego e sua satisfação deve ser mantida no local de trabalho. As legislações e os sindicatos devem favorecer ações que evitem ou minimizem riscos à vida do empregado, horas e trabalhos razoáveis, pagamento de horas extras, entre outras.



Modelo de Walton: oito critérios básicos para analisar a QVT

3. Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento das capacidades

Envolve as seguintes características: a) autonomia – a atividade a ser executada deve permitir liberdade e independência; b) habilidade múltiplas – possibilidade de explorar múltiplas aptidões; c) informação e perspectiva – informação e treinamento antes da execução da tarefa. Acompanhar o processo e realizar feedbacks relacionados ao desenvolvimento do trabalhador para que ele tenha conhecimento da relevância do seu trabalho; d) tarefas completas – não racionalizar a tarefa em partes. O indivíduo deve ser responsável por uma função no todo; e) planejamento – organizar e planejar o trabalho de acordo com a identidade de cada funcionário.

4. Oportunidade de crescimento e segurança

As oportunidades de crescimento na carreira estão atreladas a pré-requisitos educacionais. A empresa deve estar atenta aos seguintes aspectos: a) desenvolvimento – possibilidade de expansão das capacidades e conhecimentos; b) aplicação futura – manter expectativas em relação a aplicação de conhecimentos às novas atividades; c) oportunidade de avanço – é importante que o trabalhador tenha a oportunidade de crescimento na carreira e reconhecimento de seus pares sejam pessoais ou profissionais; d) segurança – confiança na estabilidade do emprego e renda.



Modelo de Walton: oito critérios básicos para analisar a QVT

5. Integração social na organização do trabalho

O clima organizacional é a compreensão da satisfação dos indivíduos quanto aos seguintes fatores: a) ausência de preconceito - aceitação do trabalhador no que concerne às suas características físicas, sem discriminação de raça, sexo, religião, nacionalidade, hábitos ou habilidades e potenciais; b) igualitarismo - ausência da divisão de classes hierárquicas e presença de respeito mútuo; c) mobilidade - possibilidade uniforme para ascensão de cargos dentro da empresa; d) grupos primários de apoio - suporte socioemocional por meio de grupos de apoio e afirmação das singularidades de cada indivíduo; e) senso comunitário - responsabilidade social para além dos grupos de trabalho; f) abertura interpessoal - como se constitui os relacionamentos, exposição de ideias e sentimentos entre os membros dos grupos no trabalho.

6. Constitucionalismo na organização do trabalho

Refere-se aos direitos que os trabalhadores possuem nos processos de tomada de decisões nas empresas, de modo a evitar determinadas ações arbitrárias. Há alguns aspectos constitucionais que são cruciais e interferem na percepção de QVT. São eles: a) privacidade - sigilo em relação ao comportamento do empregado fora do trabalho e quanto ao âmbito familiar; b) liberdade de expressão - direito de se expressar abertamente, sem correr o risco de ser repreendido de alguma forma; c) equidade - igualdade de tratamento em todas as situações, incluindo remunerações, recompensas e segurança no trabalho; d) processo justo - acesso a lei em caso de problemas no ambiente de trabalho, com oportunidades iguais e privacidade.



Modelo de Walton: oito critérios básicos para analisar a QVT

7. Trabalho e espaço total de vida

As experiências que o indivíduo tem no trabalho podem afetar diretamente no contexto familiar. Horas extras frequentes, mudanças geográficas repentinas, viagens profissionais, são alguns dos acontecimentos que interferem na relação com a família. A chave para evitar tal situação, está no equilíbrio entre trabalho e lazer.

8. Relevância social do trabalho na vida

Os funcionários estão atentos à congruência das ações da empresa em relação a sua contribuição social. A imagem da organização influi no orgulho e autoestima em fazer parte da equipe. Tal reconhecimento pode se manifestar positiva ou negativamente, a partir da responsabilidade social assumida pela empresa.

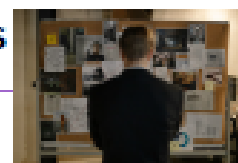


A organização deve considerar que cada pessoa possui padrões subjetivos ao reconhecer as condições de trabalho. As necessidades e desejos pessoais são voláteis e de certa forma, acompanham os padrões impostos pela sociedade. À medida que as expectativas dos funcionários crescem, as atitudes no desenvolvimento da QVT mudam.

Você e sua empresa tem em mãos duas poderosas ferramentas para construir a relação entre trabalho e vida de forma equilibrada, enxergando de maneira holística o bem mais precioso, que é o capital humano!



Mapeando a QVT de seus funcionários



Este é um relatório que surgiu a partir de entrevistas realizadas com os funcionários da recepção e as(os) camareiras(os), a fim de analisar a qualidade de vida no trabalho a partir da implantação dos protocolos de segurança sanitária decorrentes da pandemia da COVID-19.

Essa interação possibilitou a escuta ativa, permitindo ao participante se expressar mais abertamente, mantendo a linguagem do seu contexto social e compartilhar as experiências de vida e os seus significados.

A partir desse mapeamento, o gestor terá um direcionamento prático e poderá definir políticas que alcancem diretamente as necessidades e satisfação dos trabalhadores.

Dimensões e critérios - Forças e oportunidades

Os dois modelos apresentados foram a base para conduzir as entrevistas. Inúmeras questões foram abordadas e ao final, após a análise e tratamento dos dados, surgiram as **dimensões: biológica e social; o critério 1 - remuneração adequada; e o critério 2 - segurança e saúde nas condições de trabalho** como essencialmente importantes e bem avaliados.

Isso significa dizer que o esforço da empresa quanto ao cuidado com a saúde do funcionário, benefícios oferecidos, implantação de novas tecnologias e as ações de promoção à saúde e bem-estar, foram bem vistos e considerado satisfatório para os empregados. Embora a remuneração não seja justa, estão satisfeitos.



Dimensões e critérios - Ameaças e fraquezas

As dimensões e critérios abaixo necessitam receber maior atenção dos gestores, visto que foram frequentemente destacados como pontos insatisfatórios.

- dimensão organizacional;
- dimensão psicológica;
- critério 3: oportunidade imediata para uso e desenvolvimento das capacidades;
- dimensão social;
- dimensão biológica;
- critério 7: trabalho e espaço total de vida;
- critério 8: relevância social do trabalho na vida.

Essas dimensões e critérios representam os seguintes aspectos:

- insatisfação com as condições de trabalho voltadas a ergonomia;
- excesso de procedimentos organizacionais, ocasionando sobrecarga de trabalho e estresse;
- autonomia limitada;
- ausência no processo de tomada de decisões;
- insatisfação entre trabalho-vida pessoal;
- locomoção ao trabalho (rever a política de ocupação do ônibus);
- insatisfação com a escala de folga.



QVT sob a ótica dos funcionários



Sugestões

Os funcionários foram questionados sobre o que poderia ser melhorado em seu ambiente de trabalho. Em geral, expressaram gratidão e satisfação com a empresa, entretanto, alguns pontos são importantes de serem destacados.

- retomar a aula de Zumba e a escala que incluía hidromassagem;
- todo mês sortear alguém para proporcionar um período de relaxamento no SPA, ou um jantar, um almoço;
- ginástica laboral, aulas de funcional;
- proporcionar mais espaço e oportunidades de crescimento;
- reduzir a carga horária para 6 horas trabalhadas;

Sugestões

- melhorar a iluminação à noite na recepção, próximo aos monitores;
- colocar cadeiras para os recepcionistas;
- observar a oferta de carnes no refeitório. Estar atento quanto às restrições alimentares dos funcionários;
- aumentar ou reorganizar o quadro de funcionários do Guest Service, para evitar excesso de ligações na recepção;
- lotação do ônibus. Observar a capacidade de assentos para cada hotel;
- dispor de mais funcionários para o turno da madrugada: equipe de manutenção, governança, seguranças;
- programas de intercâmbio/trainee entre hotéis da rede;
- retomar as reuniões mensais.

Recomendações valiosas



A hotelaria é um setor muito dinâmico, demandando qualificação profissional e flexibilidade nas configurações do trabalho.

Mediante todas as contribuições apontadas, é possível exercer uma gestão personalizada voltada aos objetivos da empresa e do empregado e não, engessada, além de implantar assertivamente, ações para melhorias na QVT.

Pessoas saudáveis constroem ambientes saudáveis!

