

## PROPOSTA DE UM MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) PARA A REDE DE HOTELARIA

<sup>1</sup>*Eunice Mancebo*

<sup>2</sup>*Mirian Picinini Méxas*

<sup>3</sup>*Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas*

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo criar um modelo de qualidade de vida no trabalho (QVT) para os colaboradores da rede hoteleira brasileira. O foco da QVT particularmente analisado foi aquele inspirado nos conceitos das dimensões de Walton. A metodologia utilizada foi baseada nas pesquisas de Kandaamy e Ancheri (2009), para colaboradores envolvidos no cotidiano de uma rede hoteleira indiana e no modelo utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – Modelo de Excelência em Gestão (MEG) priorizando o critério referente às pessoas. A partir da compreensão dos conceitos dessa teoria e de dados obtidos de publicações recentes sobre QVT, foi possível elaborar uma proposta composta de oito dimensões a ser aplicada na rede hoteleira, particularmente à uma amostragem de hotéis do Rio de Janeiro. Ficou evidente a necessidade de produzir material bibliográfico com aderência à temática bem como proporcionar a esfera hoteleira de modelos adaptáveis à sua realidade.

**Palavras Chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho, Hotelaria, Modelo de Excelência da Gestão, Turismo.

### Abstract

The present work aimed at creating a model of quality of work life (QWL) for employees of the hotels chain in Brazil. The QWL focus particularly analyzed was inspired by the concepts of Walton's dimensions. The research method used was based on the researches of Kandaamy and Ancheri (2009), for employees involved in the daily life of an Indian hotels chain and on the model used by the National Quality Foundation - Model of Management Excellence, prioritizing the people criterion. From the understanding of the concepts of this theory and specific data obtained from recent publications on QWL, it was possible to make a proposal that consists of eight dimensions to be applied in hotels, particularly in a sample of hotels in Rio de Janeiro. It was evident the need to produce bibliographic material with adherence to the theme and to provide the hotels chain with models adaptable to their reality.

---

<sup>1</sup> Professora Adjunta e Chefe do Departamento de Turismo e Patrimônio da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), doutoranda em Engenharia Civil na Área de Sistema de Gestão, Produção, Qualidade e Desenvolvimento pela Universidade Federal Fluminense (UFF). *eunice.mancebo@hotmail.com*

<sup>2</sup> Doutoranda em Engenharia Civil na Área de Sistema de Gestão, Produção, Qualidade e Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal Fluminense (UFF). *mirian\_mexas@oi.com.br*

<sup>3</sup> Professor Associado do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense (UFF), Coordenador Geral do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente (Latec), Coordenador Geral do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF). *quelhas@latec.uff.br*

---

**Keywords:** Quality of Work Life, Hotels Chain, Model of Management Excellence, Tourism.

## **Introdução**

### *Contexto Onde se Localiza o Problema*

Com a criação do Ministério do Turismo, são assumidos novos caminhos para com a Atividade Turística e o Setor, que passam a receber tratamento de política de Estado, com peso de prioridades que poderão contribuir com o desenvolvimento do Brasil.

O fortalecimento de ações que reflitam ao bem estar dos colaboradores do setor turístico atenderá ao momento atual aonde práticas que venham mitigar situações nocivas ao trabalhador sejam atenuadas ou mesmo extirpadas do seu cotidiano.

O estado Rio de Janeiro e a cidade do Cristo Redentor vivenciam um período ímpar em sua recente história. A necessidade de construir um cenário favorável ao recebimento de mega eventos impulsiona adotar modelos eficientes e eficazes na esfera organizacional. Existe a consciência que muito deverá ser realizado com o objetivo de acolher esse contingente de turistas que estarão a desembarcar em nosso país, cujo deslocamento passará pela cidade do Rio de Janeiro.

Nessa linha de raciocínio, encontra-se a rede hoteleira. Recentemente a mídia questionou acerca da capacidade de acolhida por parte do setor hoteleiro a um contingente considerável de turistas, mediante a informação de que o país a receber a Copa do Mundo em 2014, somado às Olimpíadas em 2016 seria o Brasil. Quantitativamente o setor estaria preparado para tal impacto? O receptivo brasileiro tem formação e preparo para lidar com este cenário? Como se apresenta o grau de qualidade de vida no trabalho desses colaboradores? Questionamentos emergem e urge a necessidade de novas pesquisas relacionadas ao momento atual.

### *Objetivo*

---

A necessidade de adotar modelos que possibilitem gerar critérios visando a medição da qualidade de vida impulsionou aos autores um aprofundamento no tema qualidade de vida no trabalho. Desta forma, esta proposta vai de encontro com as expectativas refletidas no modelo de gestão sugerido pelas agências certificadoras que identificam o critério pessoas como parte integrante daqueles a serem estudados mais densamente.

Construir um modelo relacionado à qualidade de vida no trabalho, baseado no modelo de excelência da gestão e nas pesquisas de Kandaamy e Ancheri (2009), para colaboradores envolvidos no cotidiano de uma rede hoteleira brasileira, é o principal propósito desta pesquisa.

Parafraseando Botton (2009):

*“O trabalho deve nos fazer felizes diariamente. O mais estranho aspecto do mundo do trabalho não é a quantidade de horas que dedicamos a ele ou às máquinas bacanas que nos ajudam, mas sim o lado psicológico. Temos grandes expectativas de que precisamos ser felizes trabalhando e que o trabalho deve estar no centro de nossas vidas e aspirações”.*

Este artigo busca apresentar um modelo que seja pertinente à esfera organizacional e às praticas brasileiras hoteleiras.

## **Método de Pesquisa**

Parafraseando Vergara (2009) a pesquisa pode ser classificada em relação a dois aspectos distintos, a saber: quanto aos fins e quanto aos meios. Esta pesquisa é de caráter descritivo, pois utiliza conceitos já vistos anteriormente por diferentes pesquisadores. É um estudo de natureza qualitativa cuja base metodológica está sedimentada na pesquisa bibliográfica, priorizando relatos de experiência, teorias e abordagens, pensamentos e conceitos de autores relevantes à referida área temática.

Quanto aos meios, este trabalho foi classificado como uma pesquisa bibliográfica, contudo, uma vez que se tem como objetivo a construção de um modelo de qualidade de vida aplicado ao setor hoteleiro, ele adquire mais de uma classificação, podendo ser considerado como experimental, pois representa o meio mais tradicional de realizar uma pesquisa. Quanto ao universo a ser explorado, foi desenvolvida toda a coleta de dados na fase inicial da mesma, em periódicos nacionais e internacionais, banco de teses e bibliotecas virtuais.

Posteriormente, uma pesquisa exploratória será realizada em hotéis que perfazem geograficamente a região sudeste da cidade do Rio de Janeiro, onde serão tratados os dados resultantes da prática. Estes darão suporte à construção do modelo de qualidade de vida no trabalho objetivado ao longo de desta pesquisa.

### **Pesquisas na Literatura sobre QVT na Rede de Hotelaria**

Vários autores tais como Mancebo (2002), Ayres (2000), Silva (1999) têm relevado essa temática. Muitas pesquisas abordam o conteúdo que envolve outras situações tais como motivação, satisfação, qualidade de vida, absenteísmo, estresse no trabalho. No entanto, pouco existe na literatura acerca do tema qualidade de vida no trabalho voltado para a hotelaria no Brasil.

Nos itens abaixo serão apresentados alguns aspectos que ajudarão a compor o modelo pretendido considerando os principais teóricos da área.

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

De acordo com Rodrigues (1991), a Qualidade de Vida no Trabalho surgiu na década de 50, na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, com o objetivo de analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Foi desenvolvida uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. Contudo, só a partir da década de 60, houve um novo impulso nos movimentos de QVT, com o desenvolvimento de várias pesquisas sobre melhores formas de realizar o trabalho, enfocando aspectos da saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

A QVT tem sido pesquisada em diversos países. Porém, no Brasil, só a partir dos anos 80, foram realizados alguns estudos, ainda muito influenciados pelos modelos estrangeiros.

Segundo Nunes (2003), os modelos de QVT existentes na literatura são diversos e foram originados a partir da teoria das necessidades de Maslow (1954), que apresenta uma

hierarquia de necessidades humanas compostas dos seguintes fatores: fisiológico, segurança, social, estima, auto-realização e transcendência.

Existem, na literatura, muitos modelos que se propõem a descrever um conjunto de ações visando à obtenção de qualidade de vida no trabalho. Entre as referências clássicas desses estudos, apontam-se, entre outros: Walton, Westley, Werther e Davis, e Nadler e Lawler (*apud* AYRES, 2000).

O modelo de Walton (1973) é um dos mais buscados pelos especialistas e propõe oito dimensões a serem consideradas na avaliação da QVT, conforme Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1: Dimensões de Walton**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRIÇÕES</b>
1. Compensação Justa e Adequada	Eqüidade interna e externa, justiça na compensação e partilha de ganhos de produtividade.
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e ausência de insalubridade;
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas e informações sobre o processo total do trabalho.
4. Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança de emprego.
5. Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento e senso comunitário.
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão,

	tratamento imparcial e direitos trabalhistas.
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho, estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas e tempo para lazer da família
8. Relevância Social do Trabalho na Vida	Imagem da empresa, responsabilidade social da empresa, responsabilidade dos produtos e práticas de emprego.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Walton (1973)

Para o autor, novas categorias ou variáveis dessas dimensões podem ser geradas, dependendo de aspectos situacionais do ambiente.

A explosão demográfica, o crescimento desordenado das cidades, a corrida tecnológica, a crise socioeconômica entre outros fatores justificam uma mudança profunda nos sistemas organizacionais de trabalho, bem como, em tópicos relacionados diretamente com a qualidade de vida no trabalho, qualidade das relações de trabalho, expectativas do trabalho, entre outros. De acordo com Correa (*apud* Mancebo, 2002), na história dos movimentos sindicais a luta por melhores condições de vida passam por diferentes momentos históricos. Melhorias que envolvem salário, segurança no trabalho, saúde, conforto, descanso, lazer, redesenho de cargos. Toda esse cenário é extremamente denso e complexo necessitando de modificações e novos modelos para a sua adaptação as inovações e tecnologias recebidas.

Entretanto, o referido progresso é decorrente de preocupação com o bem estar no trabalho, os quais tem sido objeto de estudos desde as décadas iniciais do século passado, independente das diversas fases e ênfases por que passaram as ciências sociais e do comportamento. Emergem então, os estudos sobre qualidade de vida no trabalho (QVT).

Motivo, motivação, qualidade de vida, ambiente são todas palavras distintas, porém entrelaçadas. Nos últimos 40 anos várias mudanças puderam ser observadas na área relacionada à psicologia do trabalho. Fatores não só econômicos, mas psicológicos, ambientais passaram a ter relevância no contexto do referido assunto. A sociedade, os indivíduos, as organizações são organismos interdependentes que refletem nas suas práticas, o nível de aceitação e desânimo vindouro de seus colaboradores indo confluir na sociedade

geral, ou seja, é um movimento cíclico que mal administrado gera estado psicológico negativo no colaborador.

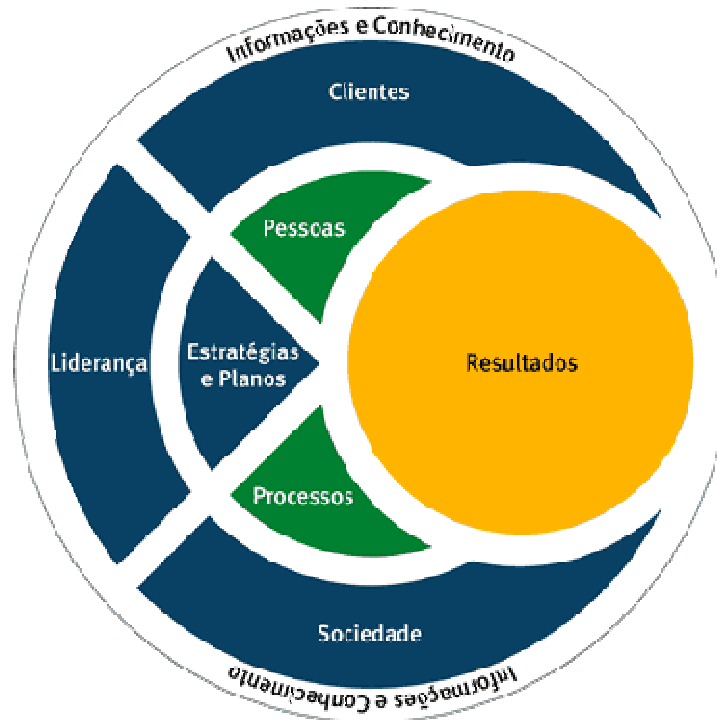
### *Modelo de Excelência da Gestão*

Fundada em 11 de outubro de 1991, a Fundação Nacional da Qualidade é uma organização não-governamental – sem fins lucrativos, amplamente conhecida por desenvolver e promover amplo debate e conhecimento sobre excelência e gestão. Seus trabalhos envolvem a prática de pesquisas na esfera da gestão pela qualidade além de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A Fundação anualmente, através do PNQ, vem disseminando o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) por meio de ciclos anuais de concessão do PNQ. A dinâmica desse prêmio está em alcançar a excelência do desempenho, ou seja, a melhoria da competitividade de modo a favorecer entre os pares ampla troca de informações metodológicas, de sistemas de gestão que mereceram destaque apresentando os benefícios decorrentes da utilização de novas estratégias para a gestão empresarial.

Através da publicação *Conceitos Fundamentais da Excelência*, é possível verificar os conceitos fundamentais do Modelo de Excelência de Gestão: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é baseado em onze fundamentos e oito critérios. Como fundamentos pode-se definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos de Excelência representam os conceitos reconhecidos internacionalmente e foram referendados por todos os especialistas que atuam diretamente com essa temática.

Seguem os oito critérios do MEG: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; **pessoas**; processos e resultados. Vide figura 01 abaixo:



*Fig.01 : Modelo de Excelência da Gestão® Uma visão sistêmica da gestão*  
Fonte: <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>, acessado em 17/11/2009.

O critério a ser utilizado neste trabalho será o de “pessoas”, que compõem a força de trabalho e devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência.

De acordo com FNQ (2008), a estruturação do Critério Pessoas está baseada principalmente no fundamento Valorização das Pessoas, que relaciona o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho, bem como com um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Este Critério está baseado, também, nos fundamentos Geração de Valor, Pensamento Sistêmico e Aprendizado Organizacional.

O Critério Pessoas está estruturado em três temas: Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida. Como o foco desta pesquisa é qualidade de vida no setor hoteleiro.



Também segundo o FNQ (2008), o tema Qualidade de vida reúne os requisitos relativos à manutenção do clima organizacional e da qualidade de vida. Esses requisitos abordam a preservação da integridade física das pessoas, representada pela **saúde ocupacional, segurança e ergonomia**. Abordam, também, a busca do **bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas**, bem como a **necessidade da avaliação da sua satisfação**. Também busca a melhoria da qualidade de vida fora do ambiente da organização. O atendimento a esses requisitos é condição fundamental para a retenção de talentos e para que a força de trabalho contribua para os resultados da organização, por meio da plena utilização de suas capacidades.

Por fim, pode-se afirmar, conforme o FNQ (2008), que o tema Qualidade de vida considera que a organização precisa, de um lado, ser capaz de atrair e reter as pessoas que necessita para suas operações e para suas estratégias e, de outro, manter um clima organizacional que faça com que a força de trabalho explore ao máximo seu potencial, de forma a assegurar o alto desempenho. Contempla, também, uma orientação a organização para manter práticas compatíveis com a sua responsabilidade de zelar pela integridade física das pessoas que atrai para sua força de trabalho.

### ***Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no setor hoteleiro***

Nos últimos anos, segundo Bohdanowicz e Zientara (2009), as empresas hoteleiras têm feito grandes esforços para melhorar a qualidade de vida nas comunidades locais e para o bem-estar de seus empregados. Também um número crescente de hotéis tem incorporado a idéia de responsabilidade social em seus modelos de negócio e as empresas hoteleiras internacionais têm desempenhado um papel importante no desenvolvimento das comunidades de hospedagem.

No caso específico da rede hoteleira brasileira, pouco se tem de informações na literatura sobre a qualidade de vida no trabalho de seus respectivos empregados.

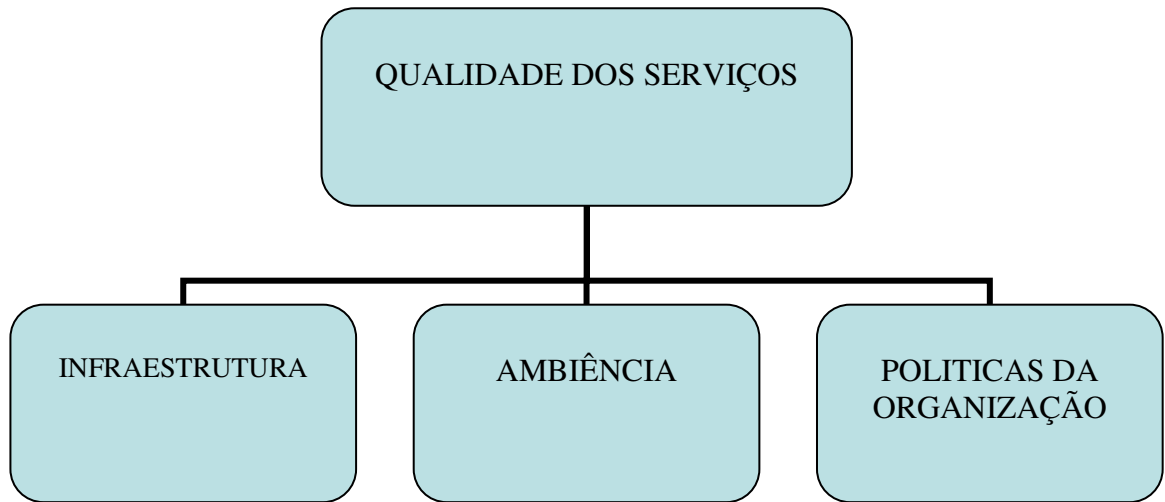
Contudo, a indústria do turismo está crescendo muito rapidamente no Brasil, impulsionando um avanço econômico-social em suas regiões e possibilitando, assim, a

expansão do mercado de trabalho. As perspectivas para esse setor são muito promissoras, considerando que o Brasil será sede da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016.

A busca pela qualidade dos serviços prestados está associada ao nível de qualidade de vida do trabalhador. As organizações promovem uma série de benefícios que envolvem a participação de seus colaboradores dentro da organização e não mais fora, de maneira compensatória. Situações que envolvem benefícios diretos tais como plano de saúde ao colaborador, flexibilização das tarefas e horários, são elementos fundamentais à gestão que sinaliza com novas práticas gerenciais ao relevar a temática acima.

Assim, do mesmo modo que se tem como objetivo uma boa qualidade nos serviços oferecidos no hotel, exemplificando, no receptivo de uma determinada rede hoteleira, onde o hóspede busca informações precisas e eficazes, cujo atendimento deve ser impecável, onde todos os envolvidos precisam estar com uma boa aparência, de acordo com a normatização interna do setor, mister será a capacitação e o envolvimento de todos que estarão lidando naquela esfera. Por ventura, se um elemento vier a falhar, toda a estrutura previamente organizada tenderá a romper ou ficar comprometida. Desta forma, a inexistência de condições favoráveis ao desempenho do trabalho, situações relacionadas à ambiência, fatores de higiene e motivação, como é lembrado por Mancebo (2002) prejudicarão realizar com eficácia o processo pretendido (vide figura 02). É impraticável disassociar a condição humana de qualquer processo ancilar ao pretendido quando a variável em questão perpassa pelo fator humano no trabalho e as condições de execução de tarefas.

**Figura 02: Influência da Qualidade de Vida do Trabalhador nas atividades**



*Fonte: Elaboração dos autores*

Pelo exposto até o momento fica claro que existe uma correlação direta entre a qualidade dos serviços, a qualidade de vida das pessoas envolvidas no processo e as atividades relacionadas ao contexto pretendido.

Apesar do setor de turismo ter despontado como um dos principais empregadores, ele não tem despertado totalmente para a relevância da adoção de novas políticas e práticas nas relações de trabalho, como destacou Arbache (2001), principalmente no ramo de hospitalidade, no qual registram-se, baixos salários, alta rotatividade (com tempo médio de quatro anos de serviço), condições insalubres de trabalho, carga horária extensa e irregular e pouco ou nenhum investimento em sua qualidade de vida.

Visto ser o setor de hotelaria uma área com potencial de geração de novos empregos, torna-se relevante investir na qualidade de vida dos empregados da rede hoteleira. Guerrier (2000) recomenda que as empresas hoteleiras deverão centrar atividades, metas, estratégias e resultados na qualidade de vida de seus seres humanos, visto que, no ramo hoteleiro, não existe ação empresarial sem a participação de pessoas. Sendo assim, a maneira de se portar

dos empregados, passará aos clientes a forma de operação da organização. Da mesma forma que a qualidade dessas pessoas torna-se a própria qualidade do hotel.

### *Dimensões de QVT no setor hoteleiro*

De acordo com Kandasamy e Ancheri (2009), o setor hoteleiro precisa fornecer uma boa qualidade de vida no trabalho (QVT), a fim de atrair e reter empregados. Foi então realizada por esses autores uma pesquisa em três hotéis da cidade de Mangalore, na Índia, e participaram 84 alunos e 64 funcionários de três institutos ligados à gestão do hotel. Esta pesquisa realizou um estudo qualitativo numa tentativa de identificar as dimensões esperadas da QVT dentro do ambiente de trabalho de um hotel. Os dados foram coletados através de entrevistas, debates em grupo e questionários, e analisados de acordo com o método Grounded Theory. A análise de conteúdo dos dados gerou oito dimensões da QVT, conforme descrito no Quadro 2.

**Quadro 2: As oito dimensões da QVT de Kandasamy e Ancheri (2009)**

Num	Dimensões	Temas (Atributos)
1	Características do trabalho	a. Tarefa desafiadora b. Interesse e satisfação no trabalho c. Carga de trabalho que é administrável d. Horas de trabalho longas e imprevisíveis e. Autonomia
2	Adaptação Pessoa-emprego	a. Qualificação correspondente b. Interesse individual correspondente
3	A imagem da empresa	a. Em termos de crescimento e desempenho b. Aderência aos padrões de segurança e

		<p>higiene</p> <p>c. Imagem da organização na sociedade</p>
4	Políticas de RH	<p>a. Compensação adequada e justa</p> <p>b. Oportunidades de treinamento e desenvolvimento</p> <p>c. Boa Orientação</p> <p>d. Avaliação e desempenho</p> <p>e. Benefícios</p>
5	Relacionamento do grupo de trabalho	<p>a. Espírito de equipe</p> <p>b. Cooperação</p> <p>c. Ambiente Amigável</p> <p>d. Confiança</p> <p>e. Responsabilidade</p> <p>f. Respeito</p> <p>g. Suporte</p> <p>h. Comunicação</p>
6	Condições físicas de trabalho	<p>a. Espaço de trabalho suficiente, melhor iluminação, e boa circulação de ar.</p> <p>b. Equipamentos e estações de trabalho ergonomicamente projetadas e uso de tecnologia de ponta</p>
7	Equilíbrio trabalho-vida	<p>a. Tempo para vida social e familiar</p>
8	Interação com os clientes	<p>a. Cliente mostrando desrespeito para com a hospitalidade dos empregados e uso de palavras ásperas</p>

		b. Cliente elogiando o empregado pelo bom serviço / comida
--	--	--

*Fonte: KANDASAMY, I., Ancheri, S. Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. International Journal of Hospitality Management 28 (3), pp. 328-337, 2009.*

Algumas dimensões neste estudo foram obtidas de Walton (1973), como por exemplo, a 'imagem de marca' e 'interação com clientes', que surgiram como atributos de QVT no presente estudo. Os autores Kandasamy e Ancheri (2009), concluem que, sendo a QVT um fenômeno subjetivo, a incongruência das dimensões observadas neste estudo não podem ser consideradas como erro, e sim uma com uma reflexão sistemática das diferenças contextuais.

Holjevac (2008), enfatiza a **ética** como uma dimensão da qualidade de vida no trabalho (QVT), bem como uma dimensão da qualidade de vida de uma comunidade. Seu estudo está centrado na ética empresarial e responsabilidade social das empresas de negócios e turismo e dá um exemplo de ética e responsabilidade social nos setores do turismo e da hotelaria, que é uma das maiores indústrias do mundo e também um fenômeno social, com uma grande tendência para expandir e desenvolver ainda mais. Os componentes de ética do turismo e da hotelaria são importantes devido a grande importância da indústria internacional. O objetivo principal dos gestores é gerar lucros, mas apenas dentro do quadro legal e tendo em mente a regra: "Nunca enganar o cliente". A ética empresarial prescreve sem fins lucrativos, mas com respeito pelos princípios éticos e às normas. Ética nos negócios aumenta a reputação e competitividade no mercado de uma empresa.

De acordo com Bunja (2002), a **comunicação** é um importante aspecto empresarial estratégico. Em seu artigo, a idéia de estratégia de comunicação em turismo e hotelaria é proveniente da gestão estratégica. Para uma estratégia eficaz de comunicação de uma organização não há necessidade de considerar objetivos e credibilidade da organização. Todas as atividades, incluindo tarefas de comunicação, têm um significado em mais de um nível e é realizada em um contexto cultural. Não há nenhum aspecto da vida humana que não é tocado pela cultura. A cultura influencia o comportamento do modo mais profundo. Segundo Bunja (2002) o turismo da Croácia e a gestão hoteleira tem que compreender o seu ambiente,

especialmente no contexto cultural. O processo de globalização vai continuar, porque o turismo é um negócio global, uma indústria do mundo sem fronteiras, aberto a todas as mudanças e melhorias.

### **Proposição de um Modelo de QVT a ser aplicado na Rede de Hotelaria do Brasil**

A partir da pesquisa bibliográfica descrita no item 3 deste trabalho, foi realizada, pelos autores, uma proposta de um modelo de QVT a ser aplicado futuramente na rede de hotelaria do Brasil, particularmente na cidade do Rio de Janeiro. Vide Quadro 3 a seguir.

As três principais fontes para esta proposta foram: as dimensões de Walton (1973), o modelo de excelência da Gestão, usando o critério de “pessoas” e as dimensões aplicadas por Kandasamy e Ancheri (2009) em uma rede de hotelaria indiana.

**Quadro 3: As oito dimensões da QVT propostas**

<b>Num</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Temas (Atributos)</b>
1	Políticas de RH	Compensação adequada e justa Oportunidades de treinamento Oportunidade contínua de desenvolvimento e segurança Avaliação e desempenho Benefícios
2	Relacionamento do grupo de trabalho e Integração social na organização do trabalho	Espírito de equipe Cooperação Confiança Responsabilidade Respeito Suporte Comunicação

		Bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas Manutenção do clima organizacional.
3	Condições físicas de trabalho (Condições seguras e saudáveis de trabalho)	Espaço de trabalho suficiente, melhor iluminação, e boa circulação de ar. Equipamentos e estações de trabalho ergonomicamente projetadas e uso de tecnologia de ponta Saúde ocupacional, segurança e ergonomia.
4	Características do trabalho	Tarefa desafiadora Interesse e satisfação no trabalho Carga de trabalho que é administrável Horas de trabalho longas e imprevisíveis Autonomia
5	Equilíbrio trabalho-vida e Melhoria da qualidade de vida fora do ambiente da organização	Tempo para vida social e familiar Congruência do trabalho com o espaço total da vida.
6	Interação com os clientes	Cliente mostrando desrespeito para com a hospitalidade dos empregados e uso de palavras ásperas Cliente elogiando o empregado pelo bom serviço / comida.
7	A imagem da empresa	Em termos de crescimento e desempenho Aderência aos padrões de segurança e higiene Imagem da organização na sociedade
8	Ética	Constitucionalismo na organização do trabalho Direitos de proteção ao trabalhador, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento



*Fonte: Elaboração dos Autores*

Pode se afirmar, de acordo com Pedroso (2008), que uma projeção do mercado no futuro promete cada vez mais privilegiar o colaborador dentro da empresa, com o objetivo de lhe propiciar as melhores condições possíveis de trabalho, para que desta forma, esse possa render o seu melhor desempenho, e desenvolver o melhor de suas potencialidades.

### **Conclusão e Sugestão de Novas Pesquisas**

Parafraseando Mancebo (2002), a qualidade de vida no trabalho não diz respeito apenas à ausência de doenças ou possuir boas condições físicas para o trabalho. Os resultados financeiros e aumento de produtividade não são os únicos benefícios que as Organizações esperam alcançar, implementando um Programa de Qualidade de Vida para o Trabalhador (PQVT).

Atualmente, uma Organização que possui um Programa de qualidade de vida para o trabalhador consegue competitividade no mercado, diferenciação, boa visibilidade pela sociedade, cultura organizacional forte e, conseqüentemente, um bom clima organizacional se preocupando com a integração do ser humano através de uma visão holística dele. Outro fator importante é a postura ética em relação à condição humana por parte da Organização em proporcionar condições de trabalho sem, ou, pelo menos, com o menor risco ocupacional para os seus colaboradores.

O objetivo principal deste trabalho foi realizar uma proposta de um modelo de QVT para uma rede hoteleira, composta de oito dimensões. O próximo passo será fazer um levantamento através de *brainstorm* com especialistas na área de QVT com o objetivo de obter os respectivos pesos para cada critério, de acordo com sua importância. Após este levantamento serão realizadas pesquisas em seis hotéis localizados na cidade do Rio de Janeiro visando a aplicabilidade da proposta apresentada no Quadro 3.

Espera-se, com este trabalho, auxiliar a melhoria da qualidade de vida não somente dos colaboradores da rede hoteleira da cidade do Rio de Janeiro como também dos demais colaboradores de outras localidades brasileiras.

## Referências

ARBACHE, J. S. **O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

AYRES, K. V. **Qualidade de Vida no Trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora**. Roteiro: Revista da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Campina Grande, ano VII, nº 1 (07) Junho, 2000.

BOHDANOWICZ, P., Zientara, P. **Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees**. *Tourism and Hospitality Research* 9 (2), pp. 147-158, 2009.

BOTTON, Alain de. **Os prazeres e desprazeres do trabalho**. Ed. Rocco, 2009.

BUNJA, D. **Management and organizational communication in cross-cultural environment in tourism and hospitality**. *Informatologia* 35 (4), pp. 303-308, 2002.

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), **Cadernos de Excelência: Pessoas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência, n. 6.).

GUERRIER, Yvonne, **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes : Uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.

HOLJEVAC, I.A. **Business ethics in tourism - As a dimension of TQM**. *Total Quality Management and Business Excellence* 19 (10), pp. 1029-1041, 2008.

KANDASAMY, I., Ancheri, S. **Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study**. *International Journal of Hospitality Management* 28 (3), pp. 328-337, 2009.

MANCEBO, Eunice. **Qualidade de Vida nas Organizações do Século XXI**. Evento realizado na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, 2002.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

NUNES, José Orlando Costa. **Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: Um Estudo nas Empresas Hoteleiras de Fortaleza.** Tese de Mestrado, 2003.

PEDROSO, Bruno, PILATTI, Luiz Alberto, KOVALESKI, João Luiz, CANTORANI, José Roberto Herrera, MARTINS, Marcelo Edmundo Alves. **LQOL-70: Um Instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida com Base no Lazer.** XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008.

RODRIGUES, Suzana B. **O chefinho, o telefone e "O Bode": autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações.** Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1991.

SILVA, TOLFO, Suzana da Rosa. **Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional: Um Estudo no Ramo Hoteleiro de Florianópolis.** Convergencia, septiembre - diciembre 1999, número 20, pp 208-300.

VERGARA, Sylvia Constant (2009), **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Editora Atlas.

WALTON, R. **Quality of working life: What is it?** Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11-21, dec., 1973.