

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO  
ERGONÔMICA NOS SETORES DE RECEPÇÃO E  
GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL  
QUATRO ESTRELAS EM NATAL- RN**

**AURIR MARCELINO DOS SANTOS**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia da Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia da Produção.

Florianópolis

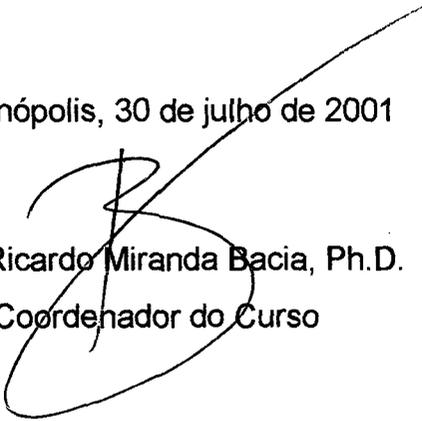
2001

**AURIR MARCELINO DOS SANTOS**

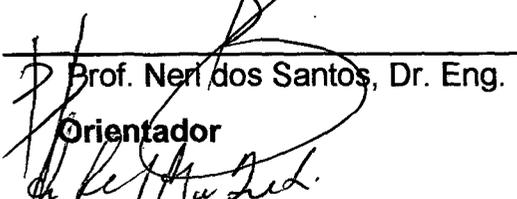
**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO ERGONÔMICA NOS  
SETORES DE RECEPÇÃO E GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM  
UM HOTEL QUATRO ESTRELAS EM NATAL- RN**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina**

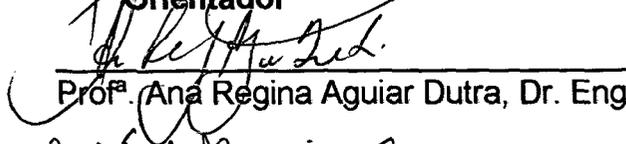
Florianópolis, 30 de julho de 2001

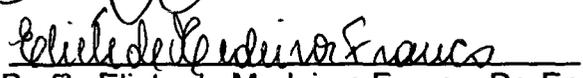
  
Prof. Ricardo Miranda Bacia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Neri dos Santos, Dr. Eng.

**Orientador**

  
Prof.<sup>a</sup> Ana Regina Aguiar Dutra, Dr. Eng.

  
Prof.<sup>a</sup> Eliete de Medeiros Franco, Dr. Eng.

A minha esposa, Simone Alves  
pela dedicação aos nossos dias de luta e  
de vidas e abdicação a melhores  
momentos. A meus filhos, Rafaela  
Caroline e Mateus Marcelino.

## Agradecimentos

Agradeço o esforço de todos aqueles que, contribuíram para o enriquecimento e qualificação deste trabalho e, de maneira especial, expresso minha gratidão:

A **Deus**, que me proveu de saúde, de força e paz espiritual para trilhar os caminhos da busca dos conhecimentos, necessários à realização desta pesquisa.

Aos meus pais, José Marcelino dos Santos e Raimunda Medeiros dos Santos, em quem sempre me espelhei para galgar as melhores condições de vida.

A minha esposa, Simone Alves Fernandes dos Santos e aos meus filhos Rafaela Caroline Alves dos Santos e Marteus Marcelino Fernandes dos Santos, pela compreensão e abdicação aos momentos de lazer tão necessários ao convívio familiar .

Aos Professores do curso de Pós-Graduação e ao prof. Neri dos Santos, por haver contribuído com a sua valiosa experiência profissional e conhecimento científico na orientação desta pesquisa. A Professora Eliete Medeiros Franco, pelas significativas contribuições a este Estudo de Caso.

Aos Dirigentes do Centro Federal de Educação Tecnológica do RN, por essa grandiosa oportunidade de inserção no mundo moderno do conhecimento científico e tecnológico.

Ao prof. Otávio Augusto de Araújo Tavares, diretor de Ensino do CEFET/RN.

À professora Ione Sales, da UFRN.

À professora Prof<sup>ª</sup>. Jurema Dantas, Coordenadora do Curso de Turismo da UNP.

À prof<sup>a</sup>. Maria da Graças Baracho, Coordenadora Pedagógica da Escola de Turismo e Hotelaria Barreira Roxa.

À Prof<sup>a</sup>. Mariangela do SENAC/RN.

À Sra. Daniela Paiva, Gerente do hotel pesquisado, por ter permitido a realização deste Estudo de Caso.

À chefe da Recepção, Sra. Jeanniny Medeiros e a chefe de Governança, Sra. Ana Maria Bezerra, por terem contribuído com suas valiosas informações e na facilitação das observação e contatos com os trabalhadores desses dois postos de trabalho.

Aos amigos professores Magda Neri, Inés Medeiros, Francisco de Mariz, Getúlio Marques, Otávio Augusto, Maria da Guia (Nina), Arnaldo de Andrade e Socorro Souza, pelas valiosas contribuições profissionais e de experiência de vida.

## **Paradigma da Educação**

Ninguém educa ninguém, Ninguém educa a si mesmo,  
os homens se educam entre si, mediatizado pelo mundo.

Paulo Freire.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>p. ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>p. xii</b>
<b>LISTA DE REDUÇÕES.....</b>	<b>p. xiii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>p. xiv</b>
<b>ABSTRATO.....</b>	<b>p. xvi</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>p.1</b>
1.1 Apresentação.....	p.1
1.2 Apresentação do problema.....	p.5
1.3 Justificativa.....	p.8
1.4 Objetivos da pesquisa.....	p.10
1.5 Descrição dos capítulos.....	p.10
1.6 Limitações do trabalho.....	p.11
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>p.12</b>
2.1 Ergonomia .....	p.12
2.2 Produtividade.....	p.19
<b>CAPÍTULO 3 – EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE HOTELEIRA DE NATAL.....</b>	<b>p.26</b>
3.1 Caracterização do setor hoteleiro de Natal.....	p.26
3.1.1 Definição de hotel.....	p.26
3.1.2 Evolução da atividade hoteleira de Natal.....	p.27
3.1.3 Terminologias utilizadas na atividade hoteleira.....	p.33
3.1.4 Tipos e categorias de hotéis.....	p.34
3.1.5 Estrutura Organizacional de um hotel.....	p.38
3.1.6 Classificação dos meios de hospedagem.....	p.39
3.1.7 Localização dos meios de hospedagem.....	p.42
3.1.8 Indicadores dos meios de hospedagem de Natal.....	p.44
3.1.9 Fluxo de entrada de hóspedes nos hotéis de Natal.....	p.47
3.1.10 Permanência média dos hóspedes no hotel.....	p.47

3.1.11 A qualidade dos serviços prestados na hotelaria de Natal	p.48
3.1.12 O elemento humano: um apêndice para a excelência na hotelaria.....	p.61
<b>CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO - Análise Ergonômica do Trabalho no posto de Recepção e Governança de um hotel 4 estrelas de Natal-RN.....</b>	<b>p.66</b>
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	p.66
4.2 Procedimentos Metodológicos.....	p.66
4.3 Aplicação da Análise Ergonômica do Trabalho.....	p.67
4.3.1 Análise Ergonômica da Demanda .....	p.67
4.3.2 Análise Ergonômica da Tarefa.....	p.69
4.3.3 Análise Ergonômica das Atividades.....	p.84
4.4.4 Diagnóstico e Recomendações.....	p.95
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>p.101</b>
5.1 Conclusões e Recomendações.....	p.103
5.2 Recomendações para trabalhos futuros.....	p.103
<b>CAPÍTULO 6 - FONTES BIBLIOGRÁFICAS E ANEXOS.....</b>	<b>p.104</b>
6.1 – Bibliografia.....	p.104
6.2 – Anexos.....	p.109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação qualidade/custo .....	p.22
Figura 2: Componentes da melhoria da qualidade .....	p.25
Figura 3: Sistema de hotel .....	p.38
Figura 4: Meios de hospedagem dos municípios de interesses Turísticos do RN .....	p.44
Figura 5: Permanência média anual (em dias) nos hotéis da Gran- de Natal .....	p.48
Figura 6: Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfa- ção do setor de recepção .....	p.53
Figura 7: Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfa- ção do setor de Governança .....	p.53
Figura 8: Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfa- ção com os serviços da cozinha .....	p.54
Figura 9: Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfa- ção com os serviços do setor de restaurante .....	p.54
Figura 10: Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfa- ção com os serviços oferecidos pelos hotéis .....	p.55
Figura 11: Avaliação dos empresários quanto à satisfação e não satisfação com os serviços do setor da recepção .....	p.56
Figura 12: Avaliação feita pelos empresários quanto à satisfação e não satisfação com os serviços do setor da Gover- nança .....	p.56

Figura 13: Dados referentes à característica dos sexos .....	p.71
Figura 14: Dados estatísticos da situação do estado civil da amostra pesquisada .....	p.71
Figura 15: Escolarização dos trabalhadores da recepção e da Governança .....	p.72
Figura 16: Idade por faixa etária dos trabalhadores da Recepção e da Governança .....	p.73
Figura 17: Tempo de serviço na empresa dos trabalhadores dos setores de Recepção e de Governança .....	p.74
Figura 18: Organograma da hierarquia básica dos postos de trabalho de Recepção e da Governança.....	p.78
Figura 19: Indicador da jornada de trabalho, diária, dos trabalha- dores dos setores de recepção e de governança do Hotel. ....	p. 81
Figura 20: Cadeiras reguláveis apropriadas para o uso em ativi- dades que exigem do trabalhador a posição em pé .....	p.87
Figura 21: Tapetes antifadiga recomendados para trabalhadores que permanecem uma grande parte do tempo na posi- ção em pé .....	p.88
Figura 22: Aspectos físicos do tipo de trabalho desenvolvido pelos trabalhadores dos setores de Recepção e da Governança.....	p.90
Figura 23: Forma e movimento corretos de proceder no momento da limpeza do hotel .....	p.91

Figura 24: Baldes com manivelas apropriados para a limpeza do hotel .....	p.92
Figura 25: Modelo correto de conduzir o equipamento de aspi- rar .....	p.93
Figura 26: Estilo de sapatos com solado antiderrapante e de alta aderência a piso. ....	p.95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologia dos Meios de Hospedagem.....	p.37
Quadro 2: Distribuição das funções básicas por departamento ou setores de hotel .....	p.39
Quadro 3: Meios de hospedagem classificados ou em fase de classificação, segundo a localização .....	p.43
Quadro 4: Meios de hospedagem dos municípios de interesse turísticos do RN .....	p.45
Quadro 5: Capacidade dos meios de hospedagem de interesse turísticos/1998 .....	p.46
Quadro 6: Caracterização do número de pessoas existente por família de empregado do Hotel.....	p.76
Quadro 7: Distribuição das atribuições por função pesquisada.....	p.79

## LISTA DE REDUÇÕES

### SIGLAS

AET – Análise Ergonômica do Trabalho

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CIT/NE – Comissão de Turismo Integrado do Nordeste

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo/Instituto Brasileiro de Turismo

LER – Lesões por Esforços Repetitivos

MHs – Meios de Hospedagem

PRODETURN – Programa de Desenvolvimento do Turismo do RN

SELF – Sociedade de Ergonomia de Língua Francesa

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SETUR – Secretaria Estadual de Turismo

UEB – União de Empresas Brasileiras

UHs – Unidades Habitacionais

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SANTOS, Aurir Marcelino dos. **Proposta de Implantação de Uma Gestão Ergonômica nos setores de Recepção e Governança: um Estudo de Caso em um hotel quatro estrelas em Natal – RN. 2001. Dissertação em Mestrado – PPGEP-UFSC, Florianópolis.**

## RESUMO

Esta pesquisa aborda as condições de trabalho, a que estão submetidos os trabalhadores de um hotel 4 estrelas, da Via Costeira, em Natal - RN. O propósito de realizar este estudo de caso, usando uma abordagem ergonômica do trabalho, surge com o objetivo de diagnosticar as situações de inadaptabilidade existentes nas atividades de trabalho e com a finalidade de sugerir a implantação de uma gestão ergonômica e, conseqüentemente, melhorar as condições físicas e organizacionais do trabalho nesse ramo de negócio. Este trabalho discute, ainda, a necessidade de se evoluir nos atuais modelos organizacionais de gerir os recursos humanos e o processo produtivo do trabalho, desenvolvido pelos gestores dos meios de hospedagem de Natal, uma vez que os métodos e os procedimentos de trabalho são componentes que estão, intrinsecamente, ligados à produtividade e à qualidade dos serviços a serem prestados. Nesse sentido, uma gestão com uma visão ergonômica contribuirá, decisivamente, para qualificar as condições laborais no que se refere aos aspectos físicos diagnosticados como postura, cansaço físico, dores nas pernas, nos braços, na coluna e aos aspectos organizacionais como: a falta de uma política de treinamento e de crescimento profissional etc.

observados, in loco, e através da aplicação de questionário e check-list durante o desenvolvimento das tarefas laborais, nos postos de trabalho da Recepção e da Governança. A identificação de todas essas situações de riscos para a saúde e relacionamento social do trabalhador serve para que este estudo apresente algumas alternativas que, se implantadas, evitarão vários constrangimentos que ocorrem numa situação de trabalho e, contribuirá para adaptar da melhor forma as condições reais de trabalho às características psicológicas, físicas e sociais dos trabalhadores, além de enaltecer a capacidade produtiva dos recursos humanos, potencializar a qualidade dos serviços e superestimar a produtividade.

Palavras-chave: Ergonomia, recursos humanos e condições de trabalho.

SANTOS, Aurir Marcelino dos. **Proposta de Implantação de uma Gestão Ergonômica nos Setores de Recepção e Governança: um Estudo de Caso em um hotel quatro estrelas em Natal – RN. 2001. Dissertação em Mestrado – PPGEP-UFSC, Florianópolis.**

## ABSTRACT

This research deals with the organizational labouring conditions workers are submitted at a four-star hotel on Via Costeira, in Natal, Rio Grande do Norte. The purpose of accomplishing this case study, using an approach turned to an ergonomic analysis of the work, arises with the objective of diagnosing the current situations of inadequacy present at the working activities, aiming at suggesting the implantation of an ergonomic administration which will consequently improve the working conditions physical organizational and will increase productivity in this business area. This work still discusses the necessity to evolve at the present organizational mode of managing human resources and the working process implemented by the managers of the lodging places in Natal, once methods, techniques and working procedures are components which are closely related to productivity and quality of service to be offered. In this sense, a technical ergonomic vision management will decisively contribute to qualify the organizational working conditions related to physical aspects as posture, physical tiredness, aching legs, arms, spine and organization aspects as well as the lack of training and professional growth politics, facts which were personally and through questionnaire and check-list

observed during the labouring tasks performed at Receptionist's and Housekeeper's working places. The identification of all these risky situations for the worker's health and social relations helps this study to present some alternatives which, if implemented, will avoid several embarrassments that may occur in a working situation. They will also contribute for a better adaptation of the real working conditions to the worker's psychological, physical and social ones, besides exalting the productive capability of the human resources, improving the quality of service and overestimating productivity.

**KEYWORDS:** Ergonomy, productivity, human resources, quality and working conditions.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

As novas tendências do mundo produtivo dos materiais e dos serviços indicam que a questão da melhoria das condições de trabalho e da produtividade vem se tornando um imperativo às empresas. Esses reflexos da globalização na economia mundial têm atingido diretamente o mundo produtivo. Um dos avanços desse processo está centrado na relação entre o capital e a força de trabalho. Essa interação tem ocorrido com mais ênfase nos países desenvolvidos. Nos países em desenvolvimento essa relação, ainda, se apresenta de forma muito tímida, onde o capital se sobrepõe às forças produtivas do trabalho. Entretanto, Machado (1994, p. 169) destaca que os desafios das novas tecnologias têm exigido um novo perfil dos trabalhadores brasileiros, principalmente, no que diz respeito ao “conjunto de transformações e ajustes que ocorrem no plano dos requerimentos culturais, educacionais, ideológicos e psicossociais”.

Com o advento da II Segunda Guerra Mundial, a Ergonomia se desenvolveu no propósito de unir uma conjugação sistemática de esforços entre a tecnologia e as ciências humanas. Essa unificação de valores técnicos, científicos e culturais possibilitou uma melhor humanização das condições de vida da população em geral e dos trabalhadores, em particular (Dul e Weerdmeester, 1995 p. 13).

A ergonomia é definida, ainda, “como sendo o conjunto dos

conhecimentos científicos relativos ao homem e necessário para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e de eficiência”(Wisner, 1987, p. 12).

De acordo com Santos e Fialho (1997, p. 17), “no sentido etimológico do termo, ergonomia significa estudo das leis do trabalho. É conveniente aprofundar essa definição e o objeto que ela designa o trabalho. Isto é necessário para determinar o campo de estudo da ergonomia e as relações que ela mantém com o conhecimento científico e com a realidade social”.

Todas essas conceituações conduzem à observância de que a prática da ergonomia produz alguns aspectos fundamentais como: o conjunto dos conhecimentos científicos que procuram estudar as características do ser humano e que a aplicação desses estudos são direcionados à adaptação do trabalho, às condições psicológicas e física do homem e, à concepção de ferramentas, máquinas e de dispositivos que o trabalhador utiliza no desenvolvimento das suas atividades laborais. Entretanto, deve-se considerar, além das máquinas, os equipamentos utilizados no processo produtivo dos materiais e da prestação dos serviços, também todo o contexto de relacionamento entre o homem e o seu trabalho, ou seja, priorizando não somente, as ocorrências das condições físicas e ambientais, mas também os aspectos organizacionais e sociais.

A análise das atividades do homem no trabalho em termos dos processos cognitivos é, sem dúvida, considerada por Rasmussen (apud Santos e Fialho, 1997 p. 206), o método mais contemporâneo de análise ergonômica do trabalho. A maioria das pesquisas recentes em ergonomia abordam o

trabalho humano do ponto de vista dos processos cognitivos de detecção da informação, de discriminação da informação, de tratamento da informação, da tomada de decisão e da ação sobre os controles e comandos do sistema de produção.

Todas essas contribuições científicas e tecnológicas têm proporcionado ao mundo moderno do trabalho e do emprego um significativo avanço nas relações sociais entre o capital e as forças produtivas humanas. Essa modernização da conjuntura organizacional do trabalho tem possibilitado, por exemplo, que milhares de pessoas se desloquem do seu local de origem no intuito de desenvolver algum tipo de atividade como: conhecer novos valores culturais, científicos e tecnológicos, interagindo com outros mercados de trabalho e com novas pessoas, vivenciando momentos de lazer, proporcionados através dos recursos naturais e artificiais (Oliveira, 1998 p.19).

A flexibilização dessa nova ordem social do trabalho tem disponibilizado, também, um tempo necessário para que as pessoas viajem cada vez mais e, para um melhor conforto, essas pessoas acabam utilizando-se dos meios de hospedagem que, por sua vez, são usados por várias outras razões. Porém, numa abordagem ergonômica direciona-se no sentido do alívio das tensões psicológicas e fisiológicas provocadas pela sobrecarga das atividades humanas na vida e no trabalho. Qualquer que seja o motivo e o destino dessa viagem, o ser humano "intinerante", geralmente, ocupará um meio de hospedagem para fixar a sua estada e usufruir dos serviços de repouso, alimentação, entretenimento e lazer. No entanto, em algumas ocasiões, no hotel, esses momentos de satisfação que o indivíduo busca, se transformam em

frustrações e constrangimentos, pois, muitas vezes, os profissionais que têm a função de tratar o cliente com simpatia, eficiência e eficácia se encontram, também, com as suas condições profissionais e de saúde psicológica e físicas comprometidas, tendendo, dessa forma, a prejudicar o fluxo normal das tarefas e a execução das atividades. Quando ocorrem essas situações, sofrem os clientes, os trabalhadores e, principalmente, a empresa que, obviamente, não consegue atingir os seus objetivos que é a satisfação total do cliente.

Nesse sentido, observa-se a premente necessidade de se realizar uma análise ergonômica do trabalho, estudando as condições de trabalho físicas e organizacionais, a que são submetidos os trabalhadores das empresas hoteleiras de Natal, uma vez que, nesse ramo de atividade da prestação dos serviços de hospedagem, o elemento humano é considerado peças fundamental no processo de execução das atividades (Castelli, 1999, p.29).

Desta forma, a análise ergonômica do trabalho, realizada nos postos de trabalho da Recepção e da Governança de um hotel de classificação quatro estrelas, localizado na Via Costeira de Natal-RN, surge no propósito de contribuir para que esse importante setor da economia do Estado, possa gerenciar os seus recursos humanos dentro dos princípios ergonômicos, observando os métodos e os procedimentos de trabalho e as outras recomendações propostas pelas condições organizacionais de trabalho. Tudo isso, no intuito de se produzir com solidez e de forma competitiva, ajudando, assim, a efetivar a cidade de Natal como um destino turístico realmente consolidado.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Apesar de todo o desenvolvimento ocorrido nas últimas décadas, a prática da ergonomia no Brasil ainda é, relativamente, recente. Um dos problemas é, sem dúvida, a pouca prática da utilização da análise ergonômica do trabalho, por parte das empresas (Couto, 1995, p. 11).

No Brasil, as condições de trabalho é tema da NR-17 do Ministério do Trabalho, que obriga as empresas a realizarem um diagnóstico, do tipo pericial, de suas condições de trabalho para que possam ser enquadradas dentro dos padrões e requisitos ergonômicos (Sell, 1992, p. 155 ).

Com o surgimento da NR-17, começa a ser despertado o interesse pela ergonomia no meio empresarial brasileiro. Observa-se que, se as empresas atendessem ao que a norma prescreve, haveria uma melhoria geral nas condições de trabalho, ou seja, um avanço social.

Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos na estruturação cibernética das empresas hoteleiras, o elemento humano continua sendo a peça fundamental, necessitando, portanto, de uma atenção especial no que se refere às condições organizacionais. Castelli (2000, p. 36) defende que a qualidade do serviço prestado, o processo de acolhida ao cliente e a própria rentabilidade da empresa, depende do trabalhador. É do atendimento que o cliente recebe no hotel que se formata uma imagem positiva ou negativa da cidade, região ou país. Assim, a demanda desse setor está vinculada ao atendimento recebido pelo hóspede.

A importância econômica do setor hoteleiro vem evoluindo com a

expansão do turismo. Rocha, A, ( 2000 p.25) explica que "a atividade Turística potiguar receberá, em 2001, uma injeção financeira de 220 milhões", proporcionando um significativo crescimento das empresas de hospedagem.

*"Nos hotéis de médio e grande porte, de estruturas mais complexas, a exigência do elemento humano qualificado é condição "sine qua non" para garantir o nível de serviços propostos. A empresa hoteleira vem sofrendo, gradativamente, aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos e instalações e mudanças relativamente ao seu posicionamento socioeconômico face às oscilações conjunturais. Conseqüentemente, o elemento humano, base do seu esquema operacional, deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa. Deduz-se do exposto que o ser humano, embora seja a peça principal da empresa hoteleira, deve adaptar-se à evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novas ferramentas tecnológicas e técnicas de gestão. Por outro lado, não se quer dizer que a adaptação das técnicas profissionais às exigências modernas de um maior imperativo de lucro venha em detrimento do complexo psicológico da hospitalidade" (Castelli, 1999, p. 36 ).*

A abordagem ergonômica tem estudado a adaptação do trabalho ao homem. Daí a importância de se considerar, além dos mobiliários, equipamentos e máquinas utilizadas para transformar os materiais e produzir serviços, também todo um contexto em que ocorre o relacionamento entre o homem e o seu trabalho, ou seja, não considerar, apenas, o espaço físico, mas

também os aspectos estruturais e organizacionais das formas laborais para produzir os resultados esperados. No entanto, as pesquisas têm revelado que os acidentes ocorridos nos locais de trabalho e nos deslocamentos dos trabalhadores para as suas funções laborais, têm contribuído para elevar o índice de causa-morte no Brasil, principalmente, na indústria da construção civil, na siderurgia, na metalúrgica e na têxtil. Não diferentemente, embora ocorram em menor proporção, os acidentes e doenças profissionais também ocorrem no setor de prestação de serviços. Um caso típico desses acidentes aconteceu em uma lavanderia de hotel em Santos - SP, onde "as conseqüências do mesmo para a empregada foram drásticas" (Sell,1992).

Com isso, demonstra-se a falta de preocupação com a saúde dos trabalhadores, além do descaso com a importância que o trabalhador tem no desenvolvimento do processo produtivo, pois as empresas pouco têm colocado em prática o que estabelece a Norma Regulamentadora nº 17 e outros princípios básicos de respeito à cidadania do ser humano. Dentre estes princípios, pode-se destacar: a compensação adequada pelo trabalho realizado; a jornada de trabalho compatível com as funções desempenhadas; ambiente físico saudável; segurança no emprego; política de crescimento e de valorização profissional; e tempo disponível para lazer, família e estudo.

Nesse sentido, entende-se haver a necessidade de se difundir no seio gerencial das empresas hoteleiras, uma cultura voltada a qualificar as questões pertinentes às disfunções ergonômicas físico-organizacionais que afligem os trabalhadores, desqualificam os serviços prestados, fazendo com que essas empresas percam credibilidade junto aos mercados consumidores.

- **Questão da Pesquisa**

Como o estudo das condições de trabalho físicas e organizacionais a partir de uma abordagem ergonômica poderá contribuir para a melhoria da gestão do hotel ?

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Historicamente, sabe-se que uma grande maioria das pessoas fazem viagens pelo mundo inteiro, desejosas em conhecer novas pessoas e outros valores culturais, científicos e ambientais, praticando, assim, os mais variados tipos de turismo, como cultural, de negócio, científico, de férias, de lazer e descanso etc. Em todas essas situações, normalmente, as pessoas procuram um meio de hospedagem para sua permanência, repouso, alimentação, entretenimento e lazer.

Na maioria das oportunidades da realização de uma viagem, a intenção maior é a de aliviar tensões, amenizar o cansaço físico, mental e o estresse provocados pela sobrecarga das atividades rotineiras no trabalho e, ainda, pela correria imposta aos cidadãos devido à efervescência da vida tecnológica nas grandes metrópoles. Porém, em algumas ocasiões, esse desejo de descanso psicoemocional e físico se torna frustrado, pois essas pessoas, mesmo estando em busca de momentos especiais e de entretenimento para o seu bem-estar, se deparam na hotelaria - o habitat de relaxamento, - com profissionais que, também, se encontram em condições de saúde (fisiológicas e psicológicas) comprometidas, acarretando, portanto, sérios problemas de atendimento aos

clientes dessas empresas, já que um dos diferenciais do ramo hoteleiro, consiste, justamente, na qualidade dos serviços prestados.

O propósito de estudar as condições de trabalho no setor hoteleiro, utilizando uma abordagem metodológica voltada à Ergonomia, justifica-se por três motivos: a) o fato de trabalharmos numa instituição tecnológica de qualificação profissional, que prepara profissionais para atuar no mercado de trabalho do turismo e da hospitalidade; b) o fato de acompanhar alguns acontecimentos que ocorrem na hotelaria do Natal, através de informações prestadas por pessoas que atuam nessa atividade e de publicações em revistas especializadas c) possuímos graduação na área de Turismo, induzindo-nos, portanto, a necessidade de estudar com profundidade o que ocorre durante a realização da tarefa e a execução das atividades de cada trabalhador envolvido nesse ramo de trabalho. Dessa forma, pretende-se analisar as condições de trabalho (físicas e organizacionais) a que estão submetidos os trabalhadores da hotelaria de Natal, mais especificamente, os que atuam nos postos de trabalho da recepção e da governança. Os postos a serem analisados pertencem a um hotel de padrão quatro estrelas, da “Via Costeira”, pólo hoteleiro de Natal, onde se buscará focar, a relação entre os postos de trabalho, o grau de dependência, os métodos, os procedimentos, a jornada de trabalho, a prescrição das tarefas e o tratamento das informações.

Nesse sentido, o propósito é o de utilizar a abordagem ergonômica que, como ciência, se propõe a analisar a interação homem-tarefa, ajudando, assim, a melhorar as condições de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços no setor hoteleiro.

## 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.4.1 Geral:

- Realizar um estudo em um hotel quatro estrelas, da Via Costeira de Natal/RN, propondo a melhoria da gestão a partir de uma Análise Ergonômica do Trabalho.

### 1.4.2 Específicos:

- Realizar uma revisão bibliográfica pertinente aos objetivos da pesquisa.
- Contextualizar a hotelaria da Grande Natal e a sua significativa importância econômica e social.
- Analisar as condições de trabalho físicas e organizacionais de um hotel – Natal – RN, a partir de uma análise ergonômica do trabalho nos postos da Recepção e da Governança.
- Apresentar recomendações ergonômicas, visando melhorar as condições de trabalho e a qualidade dos serviços, aumentando, assim, a produtividade.

## 1.5 DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

A formatação do capítulo 1 é composta pela **Apresentação** do tema da pesquisa, da problemática, da **justificativa**, dos objetivos, e da limitação do trabalho.

O capítulo 2 contempla a **Revisão Bibliográfica referente à Ergonomia**. Este capítulo versará sobre a importância da relação entre a ergonomia e os processos produtivos no setor dos serviços.

Capítulo 3 - **Caracterização do Setor Hoteleiro na cidade de Natal**. Este capítulo abordará a questão pertinente à evolução da hotelaria na Grande Natal.

Capítulo 4 - **Estudo de Caso**. Aplicação da Análise Ergonômica do Trabalho em um hotel quatro estrelas. Neste capítulo, será apresentada a análise das condições de trabalho (físicas e organizacionais), a partir de um diagnóstico da situação de trabalho a que estão submetidos os trabalhadores de um hotel quatro estrelas, da Via Costeira de Natal, objetivando elaborar recomendações ergonômicas para a melhoria da produtividade com qualidade de vida e condições de trabalho.

Capítulo 5 - **Conclusão e Recomendações para Trabalhos Futuros**. Com base nas análises reflexivas do Estudo de Caso da Ergonomia, serão extraídas as conclusões e proposição de recomendações para futuros trabalhos.

Capítulo 6 – **Bibliografia e anexos**.

## **1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Este trabalho limita-se a estudos de caso em atividade de serviços em meio de hospedagem e, em especial, nas áreas operacionais dos postos de trabalho de recepção e de governança.

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DA LITERATURA: ERGONOMIA E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

#### 2.1 ERGONOMIA

A Ergonomia, diferentemente de algumas outras ciências, tem um marco oficial da sua origem: a data de 12 de julho de 1949. Segundo Lida (1990, p. 2), reuniram-se, nesse dia, na Inglaterra, vários cientistas e estudiosos, no propósito de discutir e formalizar o nascimento desse importante ramo interdisciplinar do conhecimento científico. Esse mesmo grupo de intelectuais reuniu-se pela segunda vez, no dia 16 de fevereiro de 1959, no intuito de propor o neologismo "Ergonomia", oriundo dos termos gregos "ergo", que significa trabalho e "nomos" que significa regras, leis naturais.

Wisner (1993) afirma que a ergonomia desenvolveu-se, de fato, a partir dos anos 40, quando, pela primeira vez, houve uma conjugação sistemática de esforços entre a tecnologia e as ciências humanas. Essa ciência surgiu, pois com o fim de incrementar a produtividade dos atores da força laboral e de melhorar as condições de vida da população em geral e, em particular, dos trabalhadores.

A Ergonomia é considerada, ainda, por Wisner "como sendo o conjunto dos conhecimentos científicos relativos ao homem e necessários para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados

com o máximo de conforto, de segurança e de eficiência"(Wisner, 1987 p. 12).

Segundo Wisner (1987, p. 13-14), a ergonomia está preocupada com os aspectos humanos do trabalho em qualquer situação onde o mesmo aconteça. Convém, aqui, destacar as suas duas finalidades básicas: a melhoria e a conservação da saúde dos trabalhadores; e a concepção e o funcionamento satisfatório do sistema técnico do ponto de vista da produção e segurança.

lida (1990, p. 01) define a ergonomia como sendo "o estudo da adaptação do trabalho ao homem", com vista a qualificar, cada vez mais, as condições de trabalho. Nesse sentido, o autor alerta para a significativa preocupação que se deve ter com a adaptabilidade dos equipamentos, máquinas e utensílios utilizados para prestar serviços e transformar os materiais, como também atenta para os aspectos organizacionais das empresas.

O principal objetivo da ergonomia é o de adaptar o trabalho ao homem, adequando as características técnicas às características psicológicas e físicas dos trabalhadores (Santos e Fialho, 1997 p. 19).

Nesse sentido, o objetivo da ergonomia se opõe à realidade de se produzir em longa escala, de forma desordenada, em detrimento da segurança e do conforto laboral. Porém, as leis que legitimam a ergonomia asseveram que o trabalho deve ser organizado, no sentido de produzir-se cada vez mais, procurando, sempre, proporcionar aos atores da força de trabalho melhores condições de trabalho (Santos, 1997 p. 19).

Esses objetivos e finalidades da ergonomia andam entrelaçados com os

princípios da produtividade. Couto (1995, p. 14) afirma que não se pode pensar nesses dois termos(ergonomia/produtividade) de maneira dissociada, ou seja, os componentes conforto laboral e produtividade se coadunam no propósito de qualificar as condições de trabalho e a produção.

Para que esses intentos sejam plenamente alcançados (Santos e Fialho, 1997, p. 24) afirmam que a ergonomia tem se utilizado da análise ergonômica do trabalho, observando-se, criteriosamente, as fases de análise da demanda, da análise da tarefa e da análise das atividades.

A cultura empreendida pelas organizações prioriza as decisões de investimentos tendo, como referencial, o custo benefício. Isto, ocorre com qualquer tipo de investimento, sejam eles, para aquisição de equipamentos, máquinas, materiais, manutenção etc. Não diferindo desses outros tipos de investimentos já citados, a aceitação da ergonomia pela administração da empresa, dependerá da comprovação da sua importância, demonstrando, objetivamente, o seu valor através das várias situações de inadaptabilidade das condições de trabalho, identificáveis através de uma análise ergonômica do trabalho e o seu custo benefício (Lida, 1990 p.12).

Os custos benefícios de uma ação ergonômica podem, também, ser estimados de forma subjetiva e com o mesmo grau de importância. Essa mensuração qualificável, objetivamente, trata-se da questão da auto-estima, da motivação, da satisfação no trabalho e na diminuição da rotatividade no emprego (Lida, 1990, p. 12).

As contribuições da Ergonomia no processo de melhoria das condições de trabalho, segundo Lida (1990, p.7-8), se concretiza a partir da sua aplicação,

quer seja na ocasião da concepção, da correção ou da conscientização.

Como ciência, a Ergonomia já existe há 40 anos, mas seus efeitos são tão antigos quanto o homem, já que este tem estado desde sempre ocupado". Durante as suas quatro primeiras décadas, esse conhecimento científico conseguiu desenvolver-se por várias áreas da atividade humana. Grandjean (1998, p. vi) focaliza que a ergonomia encontrou um espaço para sua aplicação: nas escolas, no trânsito, em hospitais, no ambiente do lar, no esporte e no lazer. Ramificando-se, também, pela área dos serviços e sempre na intenção de humanizar o trabalho, adaptando as condições de trabalho às condições psicológicas, físicas e econômicas e sociais do homem.

Tratando-se da história do trabalho, sabe-se que a ciência ergonômica é *relativamente recente no processo produtivo*. Entretanto, a organização do trabalho conheceu o termo, antes do último século do milênio passado e, apenas, no início do século recentemente findado, falou-se em algo prático decorrente da ergonomia (Couto, 1995, p. 11).

Numa abordagem ergonômica, percebe-se a valiosa contribuição que a ergonomia proporciona no momento da solução de problemas relacionados às situações de trabalho, dentro de uma organização, podendo ser desenvolvida dependendo do nível de sua abrangência, que, por sua vez, poderá ser desencadeada em nível de análise de sistema ou em nível dos postos de trabalho. Iida (1990, p. 7) afirma que, com relação à abrangência da análise de sistema, pode-se dizer que essa análise se preocupa não, apenas, com o funcionamento global de uma equipe de trabalho, mas também com os aspectos generalistas da mecanização da tarefa, distribuição da tarefa e a

interface entre o homem e a máquina (equipamento de trabalho). Essa análise sistêmica, muitas vezes, tende a evoluir chegando ao nível do exame de cada um dos postos de trabalho, integrantes desse sistema.

No tocante às condições organizacionais de trabalho, pode-se destacar condicionantes relacionadas à organização geral da empresa, onde se observam as estruturas funcionais em diretorias, departamentos, divisões, serviços e postos de trabalho. Na organização do posto de trabalho ou postos de trabalho que constituem o organograma estrutural da empresa, deve-se analisar dados referentes à correspondência hierárquica e funcional. Ainda, referente à estruturação organizacional dos postos de trabalho, recomenda-se levantar dados sobre a divisão de funções entre os vários postos existentes, relativos à formatação estrutural das comunicações, aos métodos e procedimentos de trabalho, à formulação das equipes, à definição dos horários e às normas de produção (Santos e Fialho, 1997, p. 113).

Do ponto de vista da análise dos postos de trabalho, significa estudar uma parte do sistema, em que um trabalhador atua. Nesse contexto situacional, o enfoque ergonômico conduz ao nível do posto de trabalho, analisando a tarefa no que diz respeito aos movimentos, à postura e, também, às exigências físicas e psicológicas.

A Ergonomia, nas últimas quatro décadas, tem contribuído, decisivamente, para a melhoria da eficiência, da confiabilidade e da qualidade das operações, tanto na indústria como no setor de serviços. Para Lida (1990, p. 11), o setor de serviços vem se expandindo, cada vez mais, com a mecanização do setor agrícola e a automação do setor industrial, e devido a

esses fatores, tem havido uma transferência da mão-de-obra para a área terciária. Por isso, a ergonomia, também, se faz presente nessa área da economia, uma vez que a absorção desses trabalhadores pelos setores do comércio, da saúde, da educação, de bancos, lazer e outros prestadores de serviços, tem exigido uma qualificação das condições de trabalho.

Dentre os serviços de lazer, pode-se dizer que os hotéis estão, intrinsecamente, ligados a essa área de atividade humana tendo, inclusive, uma importância significativa na participação econômica de uma cidade de um estado e até mesmo de um país.

A Ergonomia tem exercido sua prática, também, na atividade hoteleira. Conforme o trabalho científico orientado por professores da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos, onde os alunos do CUergo: Hotel ergonômico desenvolveram uma importante pesquisa sobre as condições ambientais, físicas e organizacionais. Naquela oportunidade, foram levantados vários problemas de riscos à saúde dos hóspedes e dos trabalhadores (Universidade de Cornell, 2000).

Uma outra significativa experiência feita em um meio de hospedagem foi um Estudo de Caso, desenvolvido na área da Governança de um hotel cinco estrelas da cidade do Rio de Janeiro e apresentado no XVI ENEGEP/1996, na cidade de Piracicaba – SP (Pelosi et al., 1996).

Durante o seu percurso inicial de existência, a Ergonomia tem contribuído intensamente para o desenvolvimento do processo produtivo dos materiais e dos serviços, no entanto, Lida (1990, p. 14) afirma que há um grande horizonte a ser alcançado durante todo esse novo milênio.

Atualmente, surgem outras demandas e novos mercados de trabalho com modernas situações e perspectivas diferentes de realização do trabalho que, com certeza, necessitará de novas pesquisas e de outros conhecimentos sobre as condições humanas, necessárias para o perfeito desenvolvimento das atividades laborais. Dentre esses novos segmentos de mercado levantados por Itiro lida, estão as empresas ligadas ao lazer, ao turismo e à hospitalidade.

Com relação à força de trabalho que atua nesse nicho de mercado, também, haverá uma forte exigência a respeito da melhoria das condições de trabalho, impulsionada pela melhor condição do nível de conhecimento dos trabalhadores e das modernas formas de organização sindical etc. Pode-se citar como exemplo, as constantes análises das condições de trabalho, requeridas pelas entidades sindicais da Europa (lida, 1990 p. 14).

Observa-se, portanto, nos contextos literários que, desde o início do desenvolvimento dessa ciência, a Ergonomia tem sua base centrada no ser humano, tornando esta antropocentricidade numa forma de resgatar o respeito ao ser humano no trabalho, possibilitando não, apenas, o aumento da produtividade, mas, sobretudo, uma melhor adaptabilidade das condições de trabalho às características psicológicas e motoras dos trabalhadores (Santana, 1997, p. 1:8).

Na ciência ergonômica, o binômio conforto-produtividade anda junto. Couto (1997, p.14) justifica que não é possível pensar somente no conforto, sem se pensar na produtividade. Também não se deve pensar só na produtividade, sem que haja uma reflexão sobre um conjunto de atenção do ponto de vista físico, psicológico, ambiental e organizacional para o

trabalhador, visando alcançar a produtividade, pois, não havendo essa conjugação de condições para se alcançar a produtividade com qualidade - objetivo principal das organizações; será fatalmente transitório.

## 2.2 PRODUTIVIDADE

Aumentar a produtividade dos bens materiais e da prestação dos serviços, minimizando os esforços humanos e maximizando a produtividade, tem sido ao longo das últimas cinco décadas o objetivo da indústria. O surgimento de projetos inovadores interessados em modernizar os sistemas de trabalho tem convertido antigas práticas de trabalho humano às máquinas, colaborando, assim, para uma melhor humanização do processo produtivo. Essas condicionantes emergindo diante da necessidade da modernização do processo de produção, foram, portanto, de significativa importância para o surgimento da Revolução Industrial e, conseqüentemente, para um estreitamento na relação entre o capital e o trabalho Wood's e West's ( Apud Santana, 1997, p. 02)

A produtividade, sendo definida por um engenheiro de produção, direciona-se no sentido de relacionar o total produzido/recursos gastos na produção, levando-se em conta todas as variáveis que ocorrem durante o processo de trabalho e de produção(Silva Filho, 1995 p.14).

Couto enfatiza, ainda, que se vive atualmente, na era da polivalência, da organização de produção celular e de grupos semi-autônomos, no entanto, essa evolução do processo produtivo só tem atingido a uma pequena parcela das organizações, existindo, até então, uma parte das empresas cuja

organização do trabalho continua centrada nos princípios taylorista-fordista. Para ser mais contundente sobre o progresso do processo de trabalho e da produção com qualidade e produtividade, segundo o autor, presencia-se na atual sociedade, considerada por Drucker (1997, p. xi), como sendo pós-capitalista e sociedade do conhecimento para outros, a existência de algumas empresas que ainda atuam no mais profundo empirismo.

Numa outra perspectiva de condições de trabalho e, diferentemente, do que é proposto por essas organizações de trabalho taylorista-fordista, a organização do trabalho, também, possui mecanismos capazes de contribuir para humanizar as condições de trabalho, desde as mais rudimentares atividades de trabalho até as mais complexas, que existem nos sistemas de trabalho automatizados.

Para Fleury e Vargas (1993), um dos propósitos da organização do trabalho que tem conseguido justificar o investimento nas suas ações ergonômicas do trabalho, tem sido a evolução do fator produtividade. Conceituar a produtividade depende, em grande parte, da visão de quem aborda a questão, podendo direcionar o seu enfoque de acordo com os objetivos de cada agente social, conforme sua classe e as suas aspirações individuais e, ainda, em consonância com a sua relação com o processo produtivo.

“O novo desafio enfrentado pela sociedade pós-capitalista é a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e dos trabalhadores em serviços”. Drucker (1997, p. 55) defende, também, que melhorar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento irá, na verdade, exigir

mudanças drásticas na estrutura das organizações da sociedade pós-capitalismo e na estrutura da própria sociedade.

Medir produtividade expõe o quanto as pessoas e as organizações correspondem a expectativa mediante padrões. Silva Filho (1995, p. 14) esclarece que “o conhecimento destes padrões, o seu aprimoramento, permitirá aprofundar o conhecimento de áreas específicas e, conseqüentemente, possibilita o incremento da produtividade. Contudo, não se pode medir a produtividade antes de saber o que ela é.

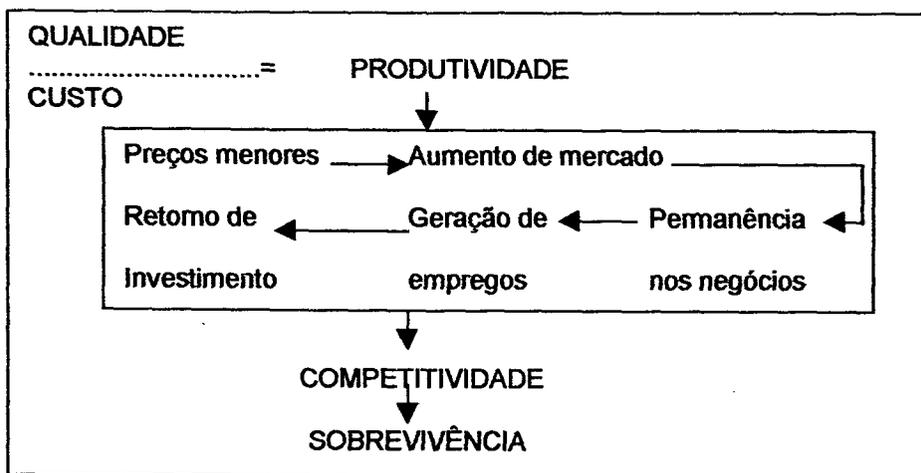
A conceituação de produtividade na indústria e nos serviços pode ser obtida mediante várias relações, devendo-se tomar como base fundamental a relação qualidade/custo.

Silva Filho (1995, p. 14) salienta que, numa abordagem do ponto de vista de uma gestão de tradição taylorista, a produtividade pode ter um enfoque conceitual como sendo a quantidade produzida/tempo gasto para se produzir. Já na visão de um empresário, a definição de produtividade direciona-se no sentido da obtenção do lucro/investimento realizado, no tocante a perspectivas de um engenheiro de produção, que se preocupa com as muitas variáveis que ocorrem no processo produtivo, e pode ser definida como sendo o total produzido/recursos gastos na produção.

A produtividade, vista sob a ótica da Engenharia da Produção, conforme Castelli (1999, p. 30) tem-se preocupado com a capacidade de se gerar cada vez mais (output) e de propiciar custos em uma escala cada vez menor (input). Essa correlação na produtividade deve sempre estar em consonância com as necessidades e preferências dos clientes. Nesse sentido, deve-se orientar no

intuito de consolidar o aumento (output) de produtos e serviços, como também de minimizar os seus custos (input), conforme se apresenta na figura 01.

Figura 1. Relação qualidade/sobrevivência



Fonte: Castelli, 1999 p. 30

A produtividade sendo conceituada por alguém que tenha uma visão holística sobre esse tema, poderá abordá-lo de vários ângulos. Fleury e Vargas (1993) enfocam que, para um ecologista, a capacidade de controlar a poluição é produtiva e a fabricação de armamentos é improdutiva, já na concepção do proprietário da empresa de armas, pode ser o inverso do pensamento do ecologista. Para um administrador de empresas, produtividade representa a relação entre o lucro bruto e o investimento total. Na ótica de um economista neoclássico, é a relação entre a quantidade de produção e a quantidade de um dos fatores de produção utilizados. Partindo de uma visão técnica de um engenheiro de produção taylorista, a produtividade pode ser definida como sendo, simplesmente, a quantidade produzida por unidade de tempo. Na perspectiva do trabalhador, direciona-se no sentido de tornar o seu trabalho produtivo, caso lhe for proporcionada satisfação no trabalho e uma renda capaz de viver dignamente. Para o empregador do trabalhador, o trabalho é produtivo

mediante a maximização de produtos com o mínimo de salário.

Essa variedade de conceitos, na visão de Fleury (1993), não significa que uma dessas definições esteja correta e as demais equivocadas, mas representa a pluralidade de objetivos de diferentes agentes sociais conforme sua classe, envolvimento com o processo produtivo e, ainda, de acordo com as suas aspirações individuais. Portanto, só se define produtividade e eficiência em relação a um objetivo.

Em se tratando da questão produtividade, ainda, segundo Silva Filho (1995), não se deve esquecer que o fator trabalho envolve, primordialmente, os recursos humanos, os quais são capazes de influenciar na produtividade, modificando-a quantitativa e qualitativamente. Vale salientar que essa performance dos recursos humanos deve estar sempre voltada para atingir os objetivos propostos pelo processo produtivo, no sentido de alcançar índices cada vez mais elevados nas quantificações da produtividade.

Para COSTA (apud Alvarez, 1996 p. 04), o desempenho produtivo da indústria brasileira está muito aquém do padrão de desenvolvimento mundial. No Brasil, um elevado número de empresas não têm se preocupado em qualificar os seus empregados e as suas linhas de produções, pois investem menos de 1% da carga horária desenvolvida pelos trabalhadores, em qualificação, durante o ano. No Japão, os empregados passam, em média, 10% do tempo de trabalho em treinamento, tendo, como referência, uma média mundial de 3% .

No desejo de superar os desafios impostos pela modernização do processo produtivo, muito se comenta sobre a competitividade. Para Crosby

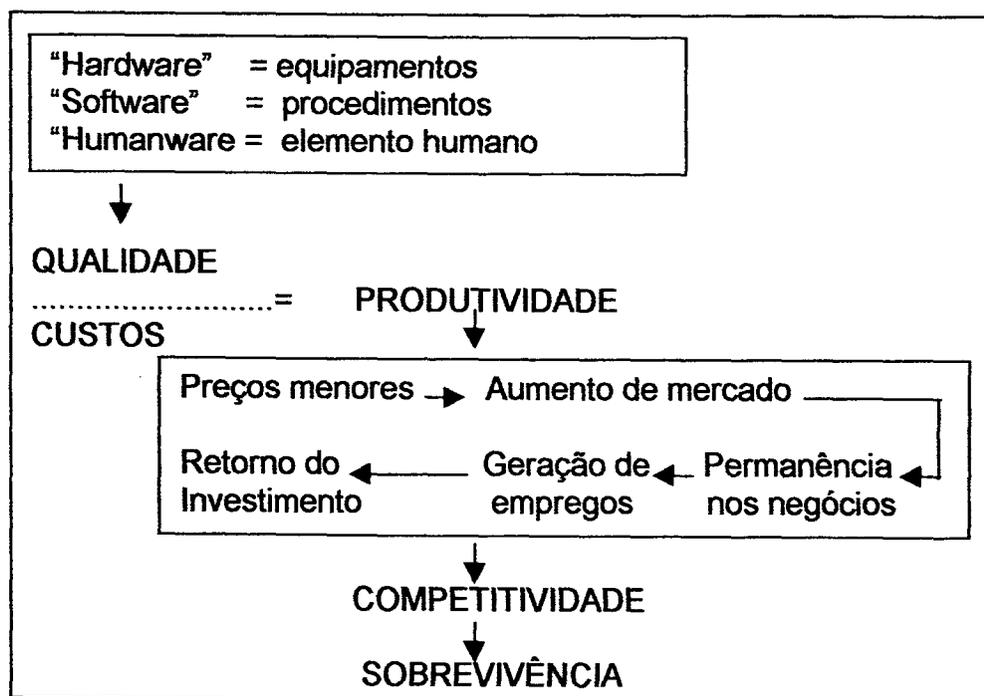
(apud Castelli, 1994 p. 135) com justa razão, pois, sem ela, a empresa não sobrevive. Contudo, a competitividade depende da produtividade. “O caminho percorrido pela produtividade brasileira, nos últimos anos, mostra que se recorre a ela como forma de recompor mecanicamente a equação do lucro do período, e não como cultura organizacional entendida e aceita por todos os membros da organização”.

Castelli (1999, p. 34) ressalta que é possível diminuir os custos e, assim, aumentar a produtividade, aplicando-se no processo de produção as seguintes variáveis: qualificação dos equipamentos e ferramentas tecnológicas; inovação no processo produtivo; aquisição de insumos por preços melhores; treinando, cada vez mais, os recursos humanos, ou seja, aprimorando o "hardware, que consiste na modernização, automação, robotização; potencializando o software, proporcionando às pessoas um melhor desenvolvimento dos procedimentos ou métodos de uma organização e, ainda, com a qualificação do "humanware", treinando freqüentemente os recursos humanos com vista a provê-los de modernos conhecimentos e capacitá-los com novas habilidades, atitudes e modernas práticas profissionais, demonstrados nas figuras 2.

Refletindo sobre o que propõe a análise sistêmica das condutas de trabalho, enfatizando que as “saídas” (output) de um sistema não são independentes, constata-se que o conjunto de ações direcionadas em prol do conforto repercute, de forma decisiva, sobre a produtividade, e vice-versa. Partindo desse pressuposto, destaca-se o Slogan adotado pela Sociedade de Ergonomia de Língua Francesa – S.E.L.F: “Quando estamos melhor, produzimos melhor”( apud, Santos e Fialho, 1997 p. 19).

Nesse sentido, a implementação de programas como os 5s voltados à qualificação dos mecanismos propulsores da produção são benéficos a produtividade, pois contribuem imensamente para difundir no processo produtivo um senso de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina (Castelli, 1999 p. 32).

Figura 2. Componentes da melhoria da qualidade



Fonte: Castelli, 1999 p. 35

A premissa de se produzir com qualidade e produtividade coloca o processo produtivo em contato direto com o que preconiza a ciência ergonômica. Fica, portanto, evidente a contribuição da ergonomia na perspectiva da produtividade, uma vez que essa ciência tem-se preocupado com a melhoria das condições de trabalho. Dessa forma, o trabalho passa a ser desenvolvido sem prejuízos para a saúde dos trabalhadores (Silva Filho, 1995).

## CAPÍTULO 3

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO DE NATAL

#### 3.1.1 DEFINIÇÕES DE HOTEL

O turismo tem-se apresentado, ao longo do tempo, como um fenômeno social e cultural, além de ser uma atividade econômica disseminada por todas as partes do mundo, gerando renda e trabalho para todos que, intrinsecamente, estão envolvidos, e, também, beneficiando, de forma indireta, todo o seu entorno. A atividade hoteleira tem o turismo como substrato e, por sua vez, está distribuída por várias lugares do planeta. Os hotéis têm um valor significativo para que as localidades se tornem um pólo turístico consolidado.

“A empresa hoteleira pode ser entendida como sendo um estabelecimento comercial de hospedagem que, mediante o pagamento de diária, oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação eminentemente temporária, oferecendo, ainda, serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira a uma clientela indiscriminada” (Resolução CNTur n. 1.118, de 23 de outubro de 1978, art. 11 apud Castelli, 1999, p. 56).

Empresa hoteleira, segundo a Embratur, Anexo A, é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tem, em seus objetivos sociais, o exercício de desenvolver a atividade hoteleira de forma legal e

sustentável (Castelli, 1999, p. 56).

### 3.1.2 EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE HOTELEIRA DE NATAL

Com o advento da 2ª Guerra Mundial e, devido a sua estratégica localização geográfica, Natal foi escolhida como a cidade do Brasil para servir como base de apoio às forças militares norte-americanas, que se destinavam à Europa.

No intuito de facilitar a travessia aérea do Oceano Atlântico e diminuir os riscos de serem acatados pelas forças inimigas, os aviões americanos faziam escalas na base aérea de Parnamirim, localizada na Grande Natal e, posteriormente, decolavam com destino à cidade de Dakar, no continente africano, onde faziam uma outra escala em busca da sua inserção ao movimento bélico que ocorria na Europa (Casudo, 1999 p. 422).

Com esse episódio, a cidade do Natal tornou-se conhecida mundialmente. Recebia Natal, naquela época, um grande contingente de militares americanos e outros personagens do mundo artístico e da classe política nacional e internacional (Casudo, 1999 p. 423).

Natal, cidade litorânea, situada entre o rio Potengi e o mar, com belas paisagens naturais e aprazíveis praias de águas azuis e mornas, detentora de uma temperatura média de 26°C – com predominância de dias ensolarados, foi fundada no dia 25 de dezembro de 1599. Conforme pesquisa da NASA, Natal possui o segundo ar mais puro das Américas, tendo, no seu acervo, um patrimônio histórico e cultural que expressa a cultura popular nordestina como

o folclore, o artesanato, a música e a dança, Segundo Rocha (2000 p. 42), despontando, a partir daí, como uma cidade de potencialidade e vocação turística, porém se ressentindo da ausência de um meio de hospedagem com qualidade, capaz de atrair, cada vez mais, visitantes, mantendo-os por mais tempo, na cidade. Surgiu, então, a construção do primeiro hotel de Natal, elemento este, de infra-estrutura turística, o “Grande Hotel”, com condições de hospedar ilustres visitantes. Foi inaugurado em 13 de maio de 1939, no bairro da Ribeira, durante a gestão do Governador, Rafael Fernandes, e do Prefeito da cidade do Natal, Gentil Ferreira de Souza. Apesar de imprescindível, só veio a funcionar alguns meses após sua inauguração, por ocasião do arrendamento do hotel ao senhor Theodorico Bezerra, em setembro de 1939 (Morais,1999 p. 84).

A época de maior destaque e de uma alta taxa de ocupação do referido empreendimento de hospedagem foi verificada durante a 2ª Guerra Mundial, quando a cidade recebeu um grande contingente de militares americanos. Considerado como o marco inicial da hotelaria de Natal, permaneceu durante muitos anos, como o melhor local de hospedagem da cidade, sendo desativado no ano de 1987. (Casculo, 1980 p. 401).

Depois de um período de transição no pós-guerra, surgiu na economia das nações, uma concepção industrializadora, que alcançou a região Nordeste do Brasil e, em particular, o Rio Grande do Norte. Foi dessa nova ordem econômica mundial que o então governador, Aluisio Alves (1961/1965) começou a dar ênfase a uma política de infra-estrutura básica à cidade, requerida pelo mundo produtivo, que priorizava os mecanismos

impulsionadores do desenvolvimento econômico do Estado, baseado na energia elétrica, nos transportes e na comunicação, tendo sido, também, uma das suas metas o desenvolvimento do setor turístico (Cavalcanti, 1997 p. 63).

Com a possibilidade de contar com financiamento internacional, através da Aliança para o Progresso, programa de ajuda do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, o governo do Estado, com ajuda dos recursos federais, resolveu investir na atividade turística (Cavalcanti, 1993, p. 109).

Surgem, então, os primeiros projetos estatais no sentido de fomentar a atividade turística da cidade. Direcionando-se em duas frentes, a primeira fase se deu com o início da construção do Hotel Internacional dos Reis Magos, tendo sido inaugurado em 1965, à beira-mar, na praia do Meio, orla urbana de Natal, dando origem a uma nova época da hotelaria natalense e, como segunda iniciativa, a criação da Superintendência Estadual de Hotéis e Turismo, considerada a primeira instituição oficial de turismo do Estado (Cavalcanti, 1997 p. 63).

Na década de 70, o turismo já se apresentava como uma atividade econômica que estava em ascensão no mundo inteiro. Apesar de incipiente, essa atividade, no Estado, tinha uma grande tendência de crescimento, uma vez que a natureza disponibilizara ao Rio Grande do Norte um extenso litoral de 400 quilômetros de orla marítima com um variado produto turístico natural.

Foi, portanto, nesse momento histórico (1972), que, com o apoio da Sudene, foi criada a Emprotum – Empresa de Promoção e Desenvolvimento do Turismo do RN, com o objetivo de promover e divulgar as potencialidades turísticas do Estado. Posteriormente a esse fato, “foi procedido um estudo

pioneiro em todo o litoral potiguar, visando mapear áreas propícias à instalação de complexos turísticos”. Devido a esse levantamento inventarial das potencialidades turísticas, originou-se um plano de turismo para o Estado, chamado de PRODETUR, tendo, como finalidade, a captação de investimentos capazes de impulsionar o desenvolvimento do turismo, além de firmar convênios com outras instituições, objetivando a capacitação de mão-de-obra para o referido setor. (Cavalcanti, 1997 p. 63).

A partir dessa nova conjuntura, instalou-se, na cidade do Natal, uma cadeia de pequenos hotéis denominada Rionorte. Além da cadeia Rionorte, iniciou-se a construção do Hotel Monte Líbano, vendido no ano de 1974 ao grupo UEB – União de Empresas Brasileiras, que o redenominau como Hotel Ducal Pálace, de padrão 4 estrelas localizado no centro da cidade (Cavalcanti, 1997, p. 63 )

A década de 70 foi marcada por alguns avanços desenvolvimentistas da política urbana brasileira, notadamente, proposto pelo governo federal que dispensou a atenção especial, à região Nordeste. Afirma Cavalcanti (1997, p. 64) que as ações inerentes a essas novas concepções para a atividade turística no Estado, iniciaram-se, a partir de 1975, tendo, como objetivo, a manutenção do Bosque dos Namorados, hoje, Parque das Dunas; da Cidade da Criança e do Centro de Turismo, tidos como Unidades Operacionais da Emprotur. Vale ressaltar, porém, que essas ações se efetivaram num esforço conjunto da CTI/Nordeste – Comissão de Turismo Integrada do Nordeste e Sudene. Dessa unificação de esforços, foram celebrados alguns convênios de interesse turístico estadual como o de cooperação técnica com a Embratur,

onde se definia a necessidade do acompanhamento da qualidade do produto turístico e dos respectivos serviços oferecidos.

Dessa conjugação de medidas nasceu o projeto de interiorização do turismo, com o surgimento, em 1977, da construção de alguns hotéis de pequeno porte nos municípios do interior do estado como Mossoró, Martins, Tibau e Olho D'água do Milho, na cidade de Caraúbas, possibilitando um acréscimo da oferta do produto turístico, no que se refere aos ambientes para hospedagem, realização de eventos e na oferta de alguns produtos turísticos originários da atividade rural.

Nessa tentativa de incrementar cada vez mais o turismo do Rio Grande do Norte e, em especial, da grande Natal, a Emproturn, com a colaboração da Embratur e em consonância com o que apresentara o estudo de viabilização da atividade turística para o estado do Rio Grande do Norte, possibilitou no final dos anos 70, a construção do Centro de Convenções de Natal e a implantação do Projeto Parque das Dunas/Via Costeira de Natal, que visava construir um corredor turístico, interligando as praias de Areia Preta e Ponta Negra. Apesar de ter originado, inicialmente, vários conflitos de idéias, a "Via Costeira" maximizou, sobremaneira, o acesso e a infra-estrutura de apoio ao turista e a oferta de várias UH's - unidades habitacionais, gerando assim, um espaço capaz de captar investimentos e de solidificar a cidade do Natal como um destino turístico, conhecido no Brasil inteiro e internacionalmente. (Morais, 1999, p. 102).

Na década de 80, inicia-se a construção dos melhores hotéis da cidade, na Via Costeira, considerada como o parque hoteleiro de Natal, tendo como

empreendimento inicial a construção dos hotéis Natal Mar Hotel, Hotel Jacumã e Vila do Mar (1985). Logo após esse primeiro momento de elevados investimentos em importantes empreendimentos hoteleiros, surgem outras vultuosas construções nessa área: o Imirá Plaza Hotel, o Hotel Marsol e, mais recentemente, durante os anos 90, os Hotéis Parque da Costeira, Hotel Porto do Mar, Hotel Pirâmide e o Ocean Palace Hotel, com características de duas, três e quatro estrelas, exceto o último, o único cinco estrelas classificado oficialmente.

Vale ressaltar que, a partir de 1985, a Via Costeira recebeu, além dos investimentos para construção dos hotéis, toda a atenção relacionada às obras de infra-estrutura como postos policiais e de combustíveis, transporte coletivo, telefones e iluminação pública etc. Além dessa estrutura essencial para o desenvolvimento dessa área, foram, também, realizados investimentos, em campanhas promocionais de divulgação e em recursos tecnológicos, todos no intuito da captação de hóspedes brasileiros e do exterior.

Para dignificar ainda mais esse espaço empresarial, o governo do Estado resolveu construir, numa área privilegiada, a casa do Governador, que no ano de 1985, transformou-se no Hotel Escola Barreira Roxa e, posteriormente, no ano de 1998, foi reformada e ampliada no propósito da sua reabertura. Porém, a idéia de reativação do Hotel Escola Barreira Roxa surgiu com um novo paradigma: o da modificação da formatação estrutural técnico-pedagógica e administrativa do projeto original, que fora gerido, inicialmente, pelo poder público, inclusive, tendo fracassado alguns anos após a sua inauguração inicial. Dessa vez, o processo de reativação da Escola de

Hotelaria e Turismo Barreira Roxa deu-se através de uma parceria entre o SEBRAE/Nacional e o Governo do Estado com o objetivo de propiciar a todos aqueles que desejam qualificar-se, um espaço único, capaz de unir os conhecimentos teóricos aos práticos.

Atualmente, a hotelaria do Natal é uma das que mais tem obtido uma taxa de renovação e de crescimento em nível de Nordeste. Vários meios de hospedagem têm surgido nos últimos cinco anos(Rocha, 2000, p. 10).

O Rio Grande do Norte contava, em 1998, com uma capacidade de carga, devidamente registrada, de 397 MHs – Meios de Hospedagem distribuídos da seguinte forma: Natal (187); Litoral Sul (88), Litoral Norte (27), outros municípios litorâneos (28); e, no interior do Estado, com 67 Meios de Hospedagem, perfazendo um total de 9.099 UHs – Unidades Habitacionais e 22.292 leitos, atingindo, dessa forma, um excepcional número de leitos disponíveis aos turistas nacionais e estrangeiros, que visitam, anualmente, o Estado. Comparando esses números com os de 1997, verifica-se que houve um aumento dos Meios de Hospedagem no percentual de 42%, pois, naquele ano, eram registrados, apenas, 280 Meios de Hospedagem (SETUR, 2000 p. 5).

### **3.1.3 TERMINOLOGIAS UTILIZADAS NA ATIVIDADE HOTELEIRA**

A EMBRATUR, através do seu Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo, define a Unidade Habitacional (UH) como “o espaço atingível a

partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para o seu bem-estar, higiene e repouso” (Castelli, 1999, p. 57).

Com relação aos Meios de Hospedagem (MHs), segundo a EMBRATUR, Anexo A, são estabelecimentos que deverão oferecer aos hóspedes, no mínimo, alojamento, alimentação. Nos serviços mínimos necessários aos hóspedes, deverão constar a recepção/portaria para atendimento e controle permanente de entrada e saída, guarda de bagagem e objeto de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado; conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos, necessitando, ainda, de ser validadas pelas autoridades competentes para a prestação dos serviços específicos da atividade (Castelli, 1999 p. 57).

### **3.1.4 TIPOS E CATEGORIAS DE HOTÉIS**

A empresa hoteleira, um dos elementos essenciais da infra-estrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo num país. Cada estabelecimento apresenta características muito próprias e determinantes para definir a arquitetura, os serviços, o marketing e a política comercial. O que é válido para um não é válido para os demais. Localidades sujeitas à sazonalidade, por exemplo, obrigam comportamentos diferenciados dos estabelecimentos hospedeiros em região que não sofrem esse problema. As empresas de hospedagem podem ser classificadas por categorias e tipos (Oliveira, 1998 p. 117).

Quanto às categorias, as empresas de hospedagem e lazer, assim, se subdividem:

- Luxo Superior (5 estrelas)
- Luxo (4 estrelas)
- Standard Superior (3 estrelas)
- Standard (2 estrelas)
- Simples (1 estrela)

No tocante aos tipos de hospedagem, Oliveira (1998, p. 117-123) os classificam em:

- Hotel - H
- Hotel histórico - HH
- Hotel de lazer - HL
- Pousada – P
- Hotel fazenda – HF
- Eco hotel – EH
- Hotel de Saúde – HS
- Hotel Resort – HR
- Flat – F.

Para cada tipo de hotel, segundo, ainda, Oliveira (1997, p. 120), são dadas definições de acordo com a sua peculiaridade física, geográfica, ambiental e a especificidade dos serviços oferecidos. Os hotéis Resorts, por exemplo, são aqueles que se situam em áreas de grande atração, ou seja, localizam-se em balneários, locais exóticos ou parques nacionais, possibilitando aos seus clientes uma maior variedade de diversões. Esses

equipamento, em nível de Nordeste, são os que mais têm surgido ultimamente e os que têm atraído com mais intensidade os visitantes (Filho, 2000 p. 111).

Hotéis de saúde (HS) ou SPA como são conhecidos, são empreendimentos que oferecem aos pacientes hóspedes em convalescência ou aqueles que desejam realizar tratamento de obesidade, cuidados alimentares, ambientais e de saúde física e psicológica.

Os hotéis de Lazer (HL) são todos os estabelecimentos de hospedagem que em, virtude da sua localização e dos serviços de lazer que oferecem, recebem esta denominação.

Eco hotel são hotéis que visam proporcionar aos hóspedes a oportunidade de explorar o meio ambiente natural e ecológico, geralmente protegido por lei federal, estadual ou municipal. Localizam-se em florestas tropicais; flutuantes em rios, lagos ou lagoas etc.

Hotéis de Praia são os meios de hospedagem, fixados próximo aos recursos naturais com o fim de proporcionar aos seus hóspedes um convívio com as belezas naturais. Esses equipamentos hoteleiros são os mais característicos da cidade do Natal.

Os empreendimentos de hospedagem fixados nas áreas rurais, com uma arquitetura horizontal e possuindo vários equipamentos e máquinas ruralistas são denominados de Hotéis fazenda (HF), a sua principal característica é disponibilizar aos hóspedes todo o potencial rural existentes na região, fazendo com que os visitantes participem ativamente da vida da fazenda como montar a cavalo, passear em carroça, pescar em rios e lagos e conhecer animais rurais etc.

**Quadro 1 – Tipologia dos Meios de Hospedagem**

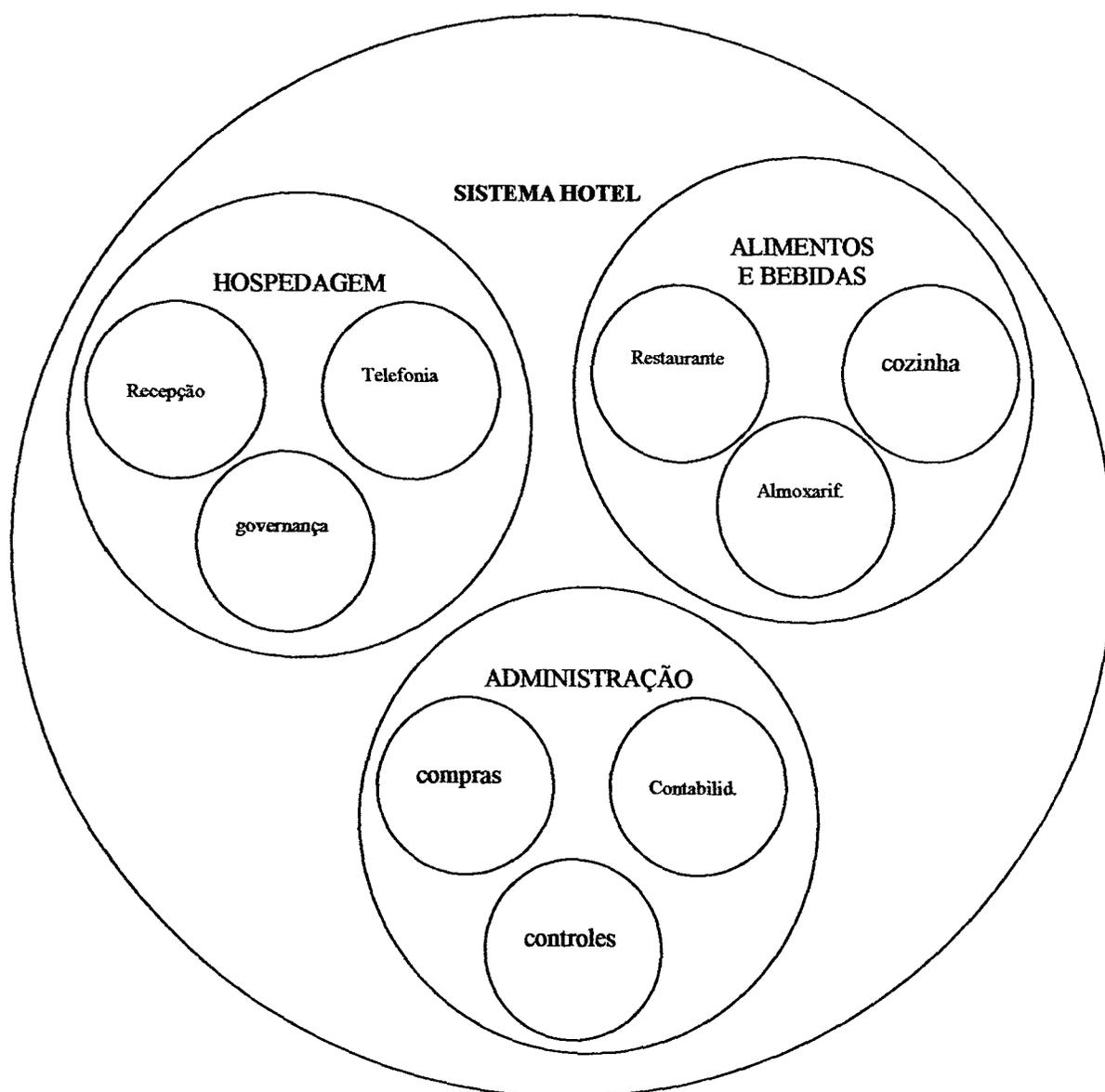
TIPO	LOCALIZAÇÃO	NATUREZA DA EDIFICAÇÃO	CLIENTELA PREFERENCIAL	INFRA-ESTRUTURA
HOTEL (H)	Urbana	Com vários pavimentos – verticalizados	Mista, executivos E turistas	Lazer e negócios
HOTEL HISTÓRICO (HH)	Em prédios ou cidade históricas, urbano ou rural	Estilos históricos	Mista, pesquisadores, executivos e turistas em geral	Normalmente restrita à hospedagem
HOTEL DE LAZER (HL)	Áreas rurais ou afastado dos centros urbanos	Formato arquitetônico horizontal	Turistas com desejos de lazer E entretenimento	Áreas e instalações apropriadas para hospedagem e lazer
POUSADA (P)	Urbana e rural	Valor histórico ou não – horizontal	Turista em férias E lazer	Normalmente restrita a hospedagem
HOTEL FAZENDA (HF)	Áreas rurais	Arquitetura horizontal	Pessoas que desejam manter contato com a natureza	Hospedagem, lazer e atividades ruralistas
ECO HOTEL (EH)	Áreas ecológicas, florestas, rios, lagos etc.	Flutuantes ou não	Turistas com paciente interesse de conhecer o ecossistema	Hospedagem, atividades no meio natural
HOTEL DE SAÚDE (HS) (SPA)	Normalmente afastados dos centros urbanos	Verticalizada	Convalescência ou tratamento de obesidade	Hospedagem, acompanhamento médico e alimentares, saunas e piscinas térmicas
HOTEL RESORT (HR)	Afastado da zona urbana	Vertical e horizontal	Turistas com espírito de lazer, e diversão	Hospedagem, alimentação, jogos e recreação em geral.

Fonte: Oliveira, 1998 p. 117-122

### 3.1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UM HOTEL

O sistema no hotel é conceituado por Castelli (2000, p. 85) como sendo o agrupamento dos processos correlatos. O somatório de todos esses processos harmônicos forma um sistema. Figura 3.

Figura 3. Sistema Hotel



Fonte: Castelli, 1999 p. 86

O nível de desempenho e a qualidade do produto resultante dos serviços prestados em um hotel, estão diretamente ligados à capacidade de inter-

relacionamento funcional entre os setores e a sinergia dos seus componentes materiais e humanos (Andrade, 1992 p. 178) . Quadro 2.

Quadro 2. Distribuição das Funções Básicas por Departamento ou Setor de um Hotel

UNID. GERENCIAIS BÁSICAS/SETOR	SERVIÇOS PRESTADOS	COMPOSIÇÃO FUNCIONAL
GERÊNCIA	Tem a responsabilidade de coordenar com qualidade todos os setores do hotel	Compõe-se da gerência geral, o gerente e subgerentes
RECEPÇÃO	Tem a incumbência de atender o hóspede ininterruptamente no check-in, check-out e outros serviços	Chefe da Recepção, recepcionistas, porteiros, mensageiros, ascensoristas e garagista
GOVERNANÇA	Administra os serviços de conservação e de manutenção dos alojamentos e áreas reservadas aos hóspedes	Governanta, supervisora, camareiras/arrumadeiras, passadeiras e faxineiros.
LAVANDERIA	Realiza a lavagem de todas as roupas enviadas pela governança e rouparia	Lavadeiras e passadeiras, orientados por um chefe de serviço
CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	Atende a todas as demandas de restaurante, Manutenção, limpeza, segurança.	Porteiros, vigias, mecânico, bombeiro, eletricista e faxineiros. todos comandados por chefe de serviços.
RESTAURANTE	Atendimento as necessidades alimentares e de bebidas	Maitres, commins, desbarasseur, chefe do restaurante e garçons todos coordenados pelo gerente de A e B.
BAR	Atende aos hospedes com bebidas engarrafadas, coquetéis, salgados, doces, sucos e refrigerantes	Seu chefe é o commis barman, que dirige o barman, serviços de caixa e de lavados
COZINHA	Serviços de preparação, feitura e fornecimento de comidas para o restaurante	Chefe de cozinha, cozinheiros, ajudantes de cozinha e copeiros.

Fonte: Andrade, 1992 p. 178-180

### 3.1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

À medida que o turismo alcança um nível de desenvolvimento em

proporções mundiais, a máquina estatal, juntamente com a iniciativa privada, passa a exercer um controle cada vez mais rígido sobre os hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente o conforto e a qualidade dos serviços.

“Os órgãos internacionais de turismo têm-se debatido por uma equiparação internacional das categorias dos estabelecimentos hoteleiros, não somente quanto à denominação das categorias, mas, sobretudo, quanto ao seu conteúdo, isto é, um hotel de cinco estrelas deveria preencher internacionalmente determinados requisitos de conforto e qualidade de serviços. Na atualidade um hotel de cinco estrelas, em um país, pode não corresponder a essa qualificação em outro país. Aliás, esse fenômeno dá-se até mesmo dentro de um mesmo país”(Castelli, 1999, p. 59).

Com relação aos objetivos da classificação hoteleira, especificados no Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo – EMBRATUR, anexo A, estão no sentido de orientar :

- A sociedade em geral sobre os aspectos físicos e operacionais, capazes de distinguir os diferentes tipos e categorias de meios de hospedagem;
- Os consumidores, a fim de compararem a qualidade dos serviços oferecidos e os preços praticados pelas empresas hoteleiras;
- Os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e categoria desejados;

- O controle e fiscalização sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados para a manutenção da classificação.

No tocante aos sistemas de classificação, podem ser definidos em três categorias distintas:

- Autoclassificação ou sem classificação - é aquela que cada estabelecimento se autoclassifica sem comparar-se aos outros.
- Classificação privada - modalidade executada por organizações profissionais privadas. A Associação Nacional de Hoteleiros pode ser citada com o exemplo, definido os critérios essenciais à classificação hoteleira. Cada empresa procura enquadrar-se, orientando-se, basicamente, por esses critérios.
- Classificação Oficial - determinada pelas autoridades competentes e responsáveis pelas diretrizes políticas de desenvolvimento da atividade turística, que enquadram os estabelecimentos hoteleiros, conforme critérios e requisitos predeterminados ( Castelli, 1999, p. 60)

Para que essa classificação atinja os objetivos propostos, há uma necessidade de tornar os hotéis identificados, mediante quatro tipos: a primeira forma, identificando a categoria de um hotel, através de números: 1ª, 2ª e 3ª - classe ou categoria; o segundo tipo de identificação pode ser definido por letras: A, B e C; a terceira situação de identificação da classificação de um equipamento de hospedagem faz-se através de um sistema misto, ou seja, por letras e números - A1, B, C, etc.( Castelli, 1999, p. 61).

### **3.1.7 LOCALIZAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM CLASSIFICADOS E EM FASE DE CLASSIFICAÇÃO DE NATAL**

A situação dos meios de hospedagem da grande Natal, segundo a publicação dos “Indicadores Básicos de Turismo” – 1991/1996, editada pela Secretária Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte – SETUR, no ano de 1999, especificada no quadro 3, apresenta-se da seguinte forma: foram 19 hotéis classificados até 1996, sendo três com 4 estrelas, cinco, 3 estrelas, 10 de 2 estrelas e um de 5 estrelas.

Vale salientar que, no ano de 1996, Natal contava com 54,1% dos seus hotéis, devidamente, classificados, enquanto que 45,9% estavam em fase de classificação. Os hotéis classificados caracterizam-se nas seguintes categorias e percentuais: 2, num índice de 52,6%; categoria 3, 26,3% e categoria 4 com 21,1%.

De acordo com a pesquisa da SETUR-RN - 1999, os principais hotéis do Natal devidamente classificados são: Ocean Palace Hotel (cinco estrelas), Marsol Natal Hotel, Hotel Vila do Mar, Hotel Maine (quatro estrelas), Hotel Atlântico Norte, Hotel Internacional Reis Magos, Natal Center Hotel, Natal Mar Hotel e Novotel Ladeira do Sol (três estrelas).

Enquanto existia no ano de 1996 19 hotéis já classificados, nessa mesma época, Natal ainda contava com 14 hotéis em fase de classificação. Além desses equipamentos de hospedagem de Natal, necessitavam de serem classificados os hotéis Extremoz Laguna, Genipabu Hotel e o Redinha Praia

Hotel no vizinho município de Extremoz, demonstrado no quadro 3.

Quadro 3. Meios de Hospedagem Classificados e em Fase de Classificação, segundo a localização. Grande Natal – dez/96

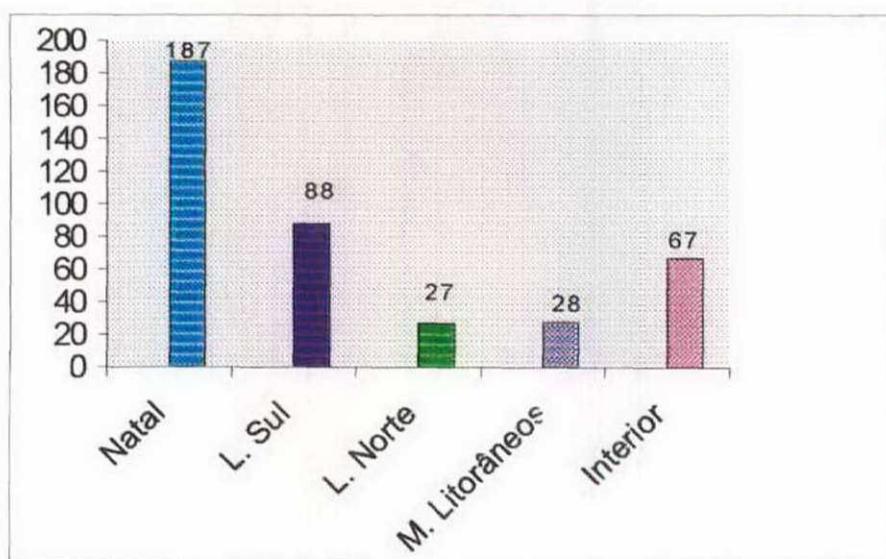
CATEGORIA/MEIO DE HOSPEDAGEM	MUNICÍPIO	LOCALIDADE
<b>CLASSIFICADOS</b>		
<b>5 ESTRELAS</b> Ocean Palace Hotel	Natal	Via Costeira
<b>4 ESTRELAS</b> Hotel Vila do Mar Marsol Natal Hotel Hotel Maine	Natal Natal Natal	Via Costeira Via Costeira Lagoa Nova
<b>3 ESTRELAS</b> Natal Mar Hotel Novo Hotel Ladeira do Sol Natal Center Hotel Hotel Atlântico Norte Hotel Internacional Reis Magos	Natal Natal Natal Extremoz Natal	Via Costeira Ladeira do Sol Centro Redinha Nova Praia do Meio
<b>2 ESTRELAS</b> Hotel Caminho do Mar Hotel Parque do Sol Hotel Ponta do Mar Hotel Residence Norte Brasil Hotel Sol Hotel Tirol Hotel Village de Ponta Negra Hotel Village do Sol Praia do Sol Hotel Turis Praia Hotel	Natal Parnamirim Natal Natal Natal Natal Natal Natal Parnamirim Natal Natal	Ponta Negra BR-101 Ponta Negra Lagoa Nova Centro Tirol Ponta Negra Pirangi do Norte Praia do Meio Ponta Negra
<b>EM FASE DE CLASSIFICAÇÃO</b>		
Arituba Parke Hotel Belo Mar Hotel Extremoz Lagona Hotel Genipabu Hotel Hotel Jacumã Hotel Parque da Costeira Hotel Ponta Negra Hotel Ponta do Mar Hotel Residência Praia Imirá Plaza Hotel Manary Praia Sol Hotel Marina Praia Hotel Monza Hotel Pizzato Praia Hotel Praia Center Hotel Redinha Praia Hotel Sol Potengi Natal	Natal Natal Extremoz Extremoz Natal Natal Natal Natal Natal Natal Natal Natal Natal Natal Natal Extremoz Natal	Tirol Ponta Negra Vila Praia Genipabu Via Costeira Via Costeira Ponta Negra Via Costeira Praia do Meio Via Costeira Ponta Negra BR-101 Ponta Negra Ladeira do Sol Redinha Nova Petropolis

Fonte: SETUR-RN, 1999 p. 39

### 3.1.8 INDICADORES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE NATAL

Analisando os dados referentes ao crescimento dos meios de hospedagem de Natal, observa-se que houve um incremento das UHs, aproximadamente, de 14% em relação ao ano de 1997 e de 77,7% quando comparados com os dados de 1995, ressaltando, assim, o significativo acréscimo dos meios de hospedagem edificados na Grande Natal, conforme demonstra a figura 4 e os quadros 4 e 5.

Figura 4 – Meios de Hospedagem nos Municípios de Interesse Turístico do Rio Grande do Norte, 1998.



Fonte: SETUR-RN.

De acordo com a última pesquisa "Indicadores Básicos de Turismo, 1995-98", realizado pela Secretaria Estadual de Turismo – SETUR e, publicado em 2000, o Rio Grande do Norte contava naquele ano com 9.099 UHs, distribuídas nos 397 meios de hospedagem existentes nos diversos municípios do Estado, conforme se apresenta no quadro abaixo.

Quadro 4. Capacidade e Localização Geral dos Meios de Hospedagem do Rio Grande do Norte. 1995-98

LOCALIZAÇÃO	Número De MHs	Número De UHs	Número De Leitos
<b>1995</b>			
Rio Grande do Norte	196	5.121	12.915
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>5.121</b>	<b>12.915</b>
<b>1996</b>			
Natal		4.894	11.631
Litoral Sul		632	1.761
Litoral Norte		500	1.376
Interior		640	1.454
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>6.666</b>	<b>16.222</b>
<b>1997</b>			
Natal		5.971	14.447
Litoral Sul		809	2.290
Litoral Norte		543	1.493
Interior		640	1.554
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>7.963</b>	<b>19.784</b>
<b>1998</b>			
Natal	187	6.249	15.186
Litoral Sul	88	920	2.438
Litoral Norte	27	426	1.214
Outros Municípios Litorâneos	28	318	773
Interior	67	1.186	2.681
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>9.099</b>	<b>22.292</b>

Fonte: SETUR-RN, 2000 p. 6

NOTAS:

- Litoral Sul: Baía Formosa, Canguaretama, Nísia Floresta, Pamamirim e Tibau do Sul;
- Litoral Norte: Ceará-Mirim, Extremoz, Barra de Maxaranguape, Pedra Grande Rio do Fogo, São Miguel do Gostoso e Touros;
- Outros Mun. Litorâneos: Areia Branca, Caiçara do Norte, Galinhos, Grossos, Guamaré, Macau, Porto do Mangue, São Bento do Norte e Tibau;
- Interior: Acari, Apodi, Assu, Caicó, Caraúbas, Currais Novos, Florânia, Itajá, Jardim do Seridó, Lucrécia, Macaíba, Mossoró, Patu, Pau dos Ferros, Pureza, São Paulo do Potengi, São Rafael e Umarizal.

LEGENDA:

UH – Unidade Habitacional; MH – Meios de Hospedagem

Se for comparar a evolução dos meios de hospedagem a respeito da localização, observa-se que o município de Natal teve um acentuado crescimento em relação aos demais municípios do estado do RN.

Quadro 5. Capacidade dos Meios de Hospedagem dos Municípios de Interesse Turístico do Rio Grande do Norte, 1998

MUNICÍPIOS	Número De MHs	Número De UHs	Número De Leitos
1. Acari	4	25	63
2. Apodi	5	75	150
3. Areia Branca	5	30	60
4. Assu	7	105	266
5. Baía Formosa	6	51	103
6. Caiçara do Norte	2	27	80
7. Caicó	5	161	459
8. Canguaretama	6	61	160
9. Caraúbas	4	56	140
10. Ceará Mirim	4	38	91
11. Currais Novos	7	102	197
12. Extremoz	11	278	767
13. Florânia	1	6	12
14. Galinhos	2	20	40
15. Grossos	1	11	22
16. Guamaré	4	49	215
17. Itajá	1	12	24
18. Jardim do Seridó	1	9	24
19. Lucrécia	1	4	10
20. Macaíba	1	14	21
21. Macau	6	77	192
22. Martins	4	61	146
23. Maxaranguape	2	8	24
24. Mossoró	14	405	847
25. Natal	187	6.249	15.186
26. Nísia Floresta	13	72	205
27. Pamamirim	16	245	627
28. Patu	2	23	50
29. Pau dos Ferros	3	66	148
30. Pedra Grande	1	14	30
31. Porto do Mangue	2	9	18
32. Pureza	1	4	8
33. Rio do Fogo	2	25	68
34. São Bento do Norte	2	11	22
35. São Miguel do Gostoso	3	20	52
36. São Paulo do Potengi	2	28	56
37. São Rafael	2	10	30
38. Tibau	4	84	124
39. Tibau do Sul	47	491	1.343
40. Touros	4	43	182
41. Umarizal	1	20	30
TOTAL	397	9.099	22.292

Fonte: SETUR-RN, 2000 p. 7

Legenda: MH: Meios de Hospedagem;  
UH: Unidade Habitacional

### **3.1.9 FLUXO DE ENTRADA DE HÓSPEDE NOS HOTÉIS DE NATAL**

De acordo com as pesquisas da Secretaria Estadual de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte – SETUR, realizada em fevereiro de 2000 – intitulada de Indicadores Básicos de Turismo do Rio Grande do Norte, 1995-1998, verificam-se alguns números poucos conhecidos pela população natalense.

Para sistematizar esses dados, a SETUR/RN coletou informações através de pesquisas direcionadas para o turismo receptivo e dos Boletins de Ocupações Hoteleiras – BOHs, realizadas nos meses de janeiro, maio, junho e novembro de cada ano.

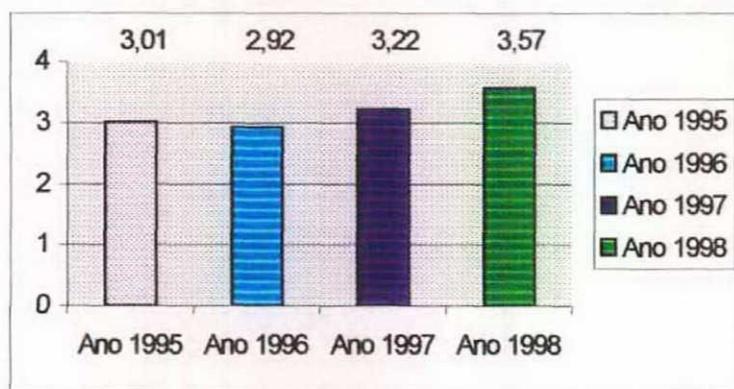
O Fluxo Turístico Global dos visitantes teve um incremento no ano de 1998, com um crescimento de 14,8% em relação ano de 1997. Observa-se, porém, que, durante o período analisado, houve uma acentuada queda de visitantes no ano de 1996. Vale ressaltar que, para se alcançar esses números em 1998, foi preciso contar com a participação de 92,1%, em média, de hóspedes nacionais e 7,9% de turistas estrangeiros, com uma participação mais efetiva de visitantes nos meses de dezembro e janeiro de cada ano (SETUR, 2000 p.18-24).

### **3.1.10 PERMANÊNCIA MÉDIA DOS HÓSPEDES NO HOTEL**

Durante o período de 1985 a 1998 houve uma permanência média dos

hóspedes no segmento hoteleira da Grande Natal em uma variação estimada entre um mínimo de 2,92 dias em 1996 e um máximo de 3,57 no ano de 1998, comprovando que, no ano de 1998, a atividade turística conseguiu fazer com que os visitantes permanecessem mais tempo em nossa cidade. Figura 5.

Figura 5. Permanência Média Anual (em dias) nos Hotéis da Grande Natal



Fonte: SETUR, 2000 p. 16

### 3.1.11 A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA HOTELARIA DE NATAL

Historicamente, sabe-se que atender bem sempre foi essencial às organizações simples ou complexas e, atualmente, esse item "qualidade" ou "excelência no atendimento" ao cliente é condição primordial para tornar uma empresa capaz de sobreviver a qualquer tipo de crise e torná-la capaz de concorrer ao competitivo mundo empresarial dos negócios, em busca de conquistar, de forma eficiente, os seus clientes e de preparar-se para captar novos usuários dos seus serviços.

Na atualidade, toda empresa de porte tem uma imensa preocupação

com a sua sobrevivência. Para tanto, algumas empresas têm-se mobilizado no sentido de qualificar os seus recursos humanos e de aperfeiçoar a sua estrutura organizacional, tomando-a compatível com o nível de desenvolvimento técnico e tecnológico, requerido pela situação mercadológica do novo milênio. É a partir desse cumprimento de metas que uma empresa pode se tornar competitiva e, conseqüentemente, vencedora em qualquer que seja o seu ramo de atividade.

No caso das empresas prestadoras de serviços, como a hotelaria, “deve-se também acreditar fundamentalmente na qualidade do elemento humano”, já que há uma exigência de “excelência” nos serviços prestados, tornando, assim, a força laboral humana, essencial à concorrência e, servindo como diferencial para o cliente, na sua definição pela escolha de determinados produtos ou serviços (Castelli, 1999, p. 29).

Obstantemente, algumas empresas do ramo de hotelaria, de forma inadvertida, vêm desenvolvendo as suas atividades empresariais sem maior preocupação com a questão do recrutamento, seleção e treinamento dos seus recursos humanos, envolvidos no desempenho das atividades laborais, tampouco, com a formatação da estrutura organizacional das empresas. Para justificar essas ocorrências paradoxais, basta envolver-se na informação prestada pelos usuários desses serviços e acompanhar outros dados sistematizados por alguns órgãos governamentais e privados, responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização da qualidade dos produtos e serviços turísticos ofertados pelos hotéis. Pode-se citar, como exemplo, a recente pesquisa de fevereiro de 2000, a cargo da pela Secretaria Estadual de Turismo

– SETUR/RN - Indicadores Básicos de Turismo do Rio Grande do Norte, 1995-98. Para o conceito "ótimo", detectou-se, com relação ao item pesquisado (Avaliação dos Equipamentos e Serviços) a seguinte situação: recepção e hospitalidade, o único item que teve uma aceitação superior a 50% das indicações, com um percentual de 53,13%. Como segundo colocado, com 22,22% foram os serviços de passeio, seguidos por bares e restaurantes com 20,74%. Os meios de hospedagem ficaram com o percentual de 17,38%. Os índices de menor aceitação foram guia de turismo (9,74%); serviços de receptivo (10,74%) e, serviços de taxi (11,21%) (SETUR, 1999, p. 66).

Durante essa pesquisa de campo, os trabalhadores, também, opinaram sobre a qualidade dos serviços que os mesmos prestam. Um dos itens que os trabalhadores mais enfatizaram foi quanto ao interesse de conhecer temas novos e à necessidade de realizar treinamentos e cursos de qualificação, na perspectiva de progredir, profissionalmente, e de poder contribuir com a qualidade dos serviços, conseqüentemente, aumentar a produtividade, caracterizando, portanto, o nível de despreparo técnico do trabalhador, procurando adaptá-lo às exigências do mercado turístico.

Na atualidade, recomenda-se que toda e qualquer empresa prestadora de serviços, tenha, prioritariamente, que conduzir os seus negócios com competência, qualidade e liquidez. Castelli (1999 p. 39), diz que a premissa de produzir-se com qualidade, requer, fundamentalmente, investimento na educação e treinamento dos empregados, pois a qualidade profissional de cada indivíduo resulta de um conjunto de aptidões inatas, agregadas aos valores do conhecimento formal. São essas essências qualitativas do ser

humano que afloram no momento de interação com o hóspede, fazendo com que os objetivos de satisfação total ao cliente sejam atingidos integralmente.

C. Moller afirma que:

“A qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades. Você é um patrimônio para o seu departamento, sua empresa ou organização, quando seus padrões de qualidade pessoal são elevados. A excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que os executam. Pessoas com qualidade pessoal elevado são, pois, um importante ativo para a empresa” (Moller, apud Castelli, 1999 p. 39).

Pressupondo-se que os recursos humanos, com qualidade, representam um ativo para as empresas e, realmente, são, contraditoriamente, percebe-se que, ainda, são investidas irrisórias quantias financeiras para treinar trabalhadores que atuam diretamente no atendimento aos clientes, sem falar nos baixos salários pagos. Ponderam Albrecht e Bradford (apud Castelli, 1999 p. 39) que “pessoas com essa qualificação e motivação vão ter um baixo nível de desempenho junto aos clientes, o que é péssimo para os negócios da empresa. É importante qualificar as pessoas que integram a empresa, para atuarem de forma eficaz em todos os **Momentos da Verdade**, pois o sucesso da empresa depende da qualidade desses momentos”. Nesse sentido, observa-se a importância que se deve dar aos recursos humanos, treinando-os continuamente, a fim de que possa ser elevado o nível de desempenho, a auto-estima e a satisfação de cada empregado.

Esses requisitos de melhoria da qualidade profissional são capazes de

repercutir substancialmente e de formar positivamente nas vendas dos produtos e na prestação dos serviços da empresa, além de potencializar a auto-estima do trabalhador, uma das necessidades fundamentais de todo ser humano na vida e no trabalho.

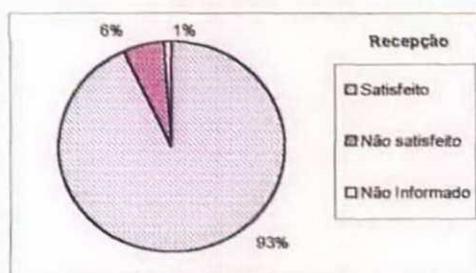
O propósito deste enfoque introdutório sobre a importância dos recursos humanos na qualidade dos serviços é no sentido de contextualizar a realidade das atuais condições organizacionais utilizadas nos hotéis do Natal, as quais estão, intrinsecamente, ligadas à qualidade dos serviços prestados.

Para abordar as reais condições dos serviços prestados pelos hotéis do Natal, buscou-se instrumentalizar este trabalho, baseando-se em algumas investigações feitas, anteriormente, por pesquisadores como Medeiros (1997, p. 82) em sua Dissertação de Mestrado, onde foram investigadas, junto aos turistas, empresários e trabalhadores, algumas importantes situações. Nessa pesquisa, os turistas fizeram uma avaliação sobre os serviços prestados nos setores da recepção, governança, restaurante e cozinha dos hotéis de Natal. Segundo Medeiros, o setor que teve um melhor desempenho, conforme avaliações dos turista, foi a recepção através dos serviços de checagem de saída.

Com relação às queixas dos empresários, pôde-se diagnosticar que um dos itens que mais têm causado transtorno aos bons serviços no hotel tem sido o despreparo dos recursos humanos empregados.

Os critérios utilizados para obtenção dos dados foram rapidez, cortesia e eficiência, alcançando um índice de satisfação dos seus clientes de 93%, conforme apresentado na figura 6.

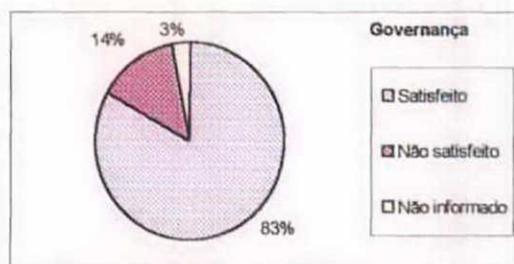
Figura 6. Avaliação dos turistas quanto à "satisfação" e "não satisfação" do setor de recepção



Fonte: Medeiros, 1997 p. 85

Com relação ao setor da governança, os índices apresentados elevaram a taxa de "não satisfeito". Na avaliação dos turistas, a "insatisfação" com os serviços prestados por esse setor representou uma margem de 14%, superando os números de "não satisfeito", obtidos pelo setor de recepção, que foi de apenas 6%. A taxa de "satisfação" ficou em torno de 83%, e de 3% para o "não informado", conforme a Figura 7.

Figura 7. Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfação do setor de governança

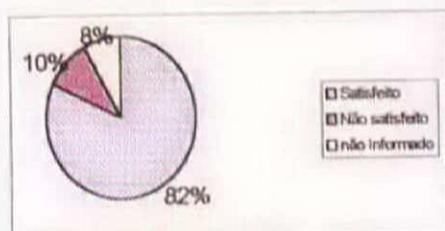


Fonte: Medeiros, 1997 p. 86

A respeito da área funcional da cozinha, os dados coletados demonstraram que 85% da amostra pesquisada, opinou pela categoria "satisfeito" com os serviços prestados por esse setor da hotelaria, confirmando, portanto, a segunda melhor colocação em termos de percentuais aferidos aos serviços ofertados pelos hotéis. O nível de "satisfeito" manifestado pelos opinadores indicado na figura 8, alcançou uma marca de 85%, enquanto que

11% foram favoráveis a "não satisfação" e 4% de "não informado".

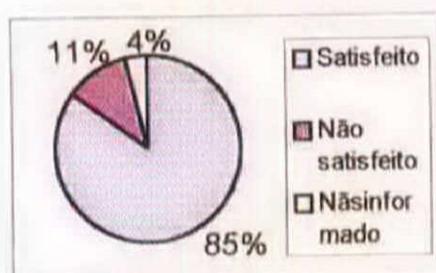
Figura 8. Avaliação dos turistas quanto à satisfação e não satisfação com os serviços da cozinha.



Fonte: Medeiros, 1997 p. 85

Sobre o restaurante, tratado na figura 9, os pesquisados nomearam o item de "não satisfação" num percentual de 10%, enquanto que o não informado atingiu a marca de 8% e o "satisfeito" alcançou o patamar de 82% das opiniões da amostra.

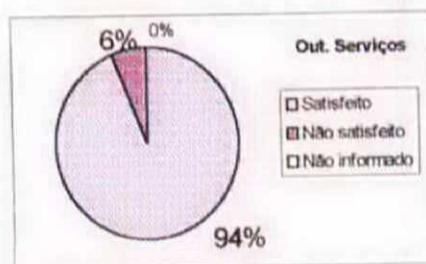
Figura 9. Avaliação dos turistas com relação à satisfação e não satisfação com os serviços do setor de restaurante.



Fonte: Medeiros, 1997 p. 86

Os outros serviços prestados, através dos hotéis, tiveram uma participação reduzida da amostra com as suas opiniões. Esses serviços são originados pelas categorias: segurança interna, agenciamento de passeios de bugres e outros da mesma espécie. Vale ressaltar que esses serviços não são oferecidos por um universo de 94% dos hotéis de Natal. Os resultados obtidos estão configurados na figura 10.

Figura 10. Avaliação dos turistas com relação à satisfação e não satisfação com os outros serviços oferecidos pelos hotéis

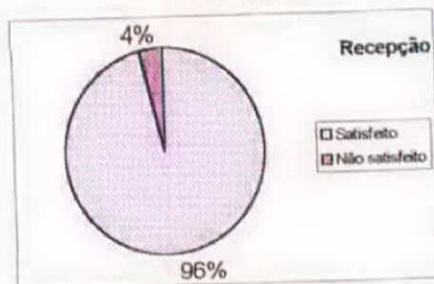


Fonte: Medeiros, 1997 p. 87

Ainda, sobre a pesquisa realizada por Medeiros (1997, p. 90), os empresários do setor hoteleiro de Natal, também, tiveram a oportunidade de opinar sobre a qualidade dos serviços prestados, através do exercício da atividade de trabalho desenvolvida pelos recursos humanos dessas empresas de hospedagem.

Na avaliação feita pelos gestores desses meios de hospedagem, concernente aos setores da recepção, governança, restaurante e cozinha, ficou patenteado que o nível maior de satisfação com os serviços prestados foi para o setor da recepção, representado na figura 12, com o percentual de 96%, enquanto que a indicação de "insatisfação" para esse área apresentou um escore de 4%. A governança recebeu um índice de 81% para a opção "satisfeito", 14% para "não satisfeito" e 5% para não "informado" conforme a figura 11. Para o setor de cozinha, os empresários apontaram como 82% de satisfação, 14% de não satisfeito e 4% não informaram sobre a questão. Sobre os serviços de restaurante, 77% opinaram como satisfeitos e 5% se omitiram a responder ao questionamento.

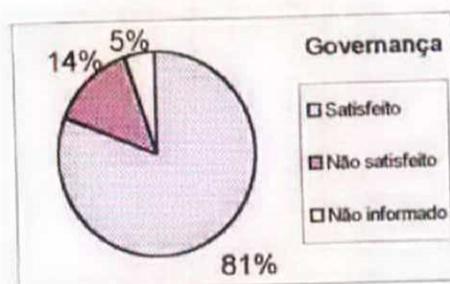
Figura 11. Avaliação dos empresários quanto à satisfação e não satisfação dos serviços do setor de recepção



Fonte: Medeiros, 1997 p. 93

A figura 12 demonstra a obtenção do percentual de 81% dos pesquisados para o critério "satisfeito". Vale salientar que a maior indicação feita pelos empresários, em termos de índice negativo, foi determinado para o item "não satisfeito" com os serviços prestados por o setor de governança, ou seja, um índice de 14%.

Figura 12. Avaliação feita pelos empresários quanto à satisfação e não dos serviços do setor de governança



Fonte: Medeiros, 1997, p. 93

Para mostrar a real situação dos serviços executados pelos hotéis de Natal, os empresários foram mais sensatos do que os turistas, uma vez que indicaram um percentual de, apenas, 59% para demonstrar o nível de consciência profissional existente nos recursos humanos, a respeito da prestação dos seus serviços com qualidade. Enquanto os empresários

indicaram esse número, os turistas elevam essa indicação para 69%, deixando transparecer que esses empregadores estão atentos com essa questão tão pertinente ao progresso das empresas hoteleiras (Medeiros, 1997 p.96).

Os proprietários dos hotéis de Natal classificam o quadro de pessoal operacional em duas situações básicas: os que tiveram uma educação formal elementar – aqueles que desenvolvem as aptidões profissionais de forma restrita, porém, vislumbram um progresso profissional e, aqueles que adquiriram uma educação escolar básica, no entanto, não têm ambições de crescimento funcional. Para os gestores dessa atividade, a categoria referida na segunda situação é mais numerosa, o que torna necessário recorrer à contribuição das instituições educacionais públicas e privadas, no intuito de colaborar com a qualificação profissional desses trabalhadores. Esses dirigentes pesquisados, também, dão conta de que o recrutamento e a seleção de pessoal são feitas de modo assistemático. O processo utilizado com mais frequência para contratação de um funcionário é através de indicação dos próprios empregados da empresa (Medeiros, 1997 p. 97).

Para fundamentar a posição dos empresários dos hotéis, achou-se conveniente realizar uma pesquisa, através de entrevista estruturada, junto às instituições de ensino público e privado, encarregadas pela preparação dessa mão-de-obra, tanto no que diz respeito aos recursos humanos que já se encontram empregados, como no tocante à profissionalização de estudantes, pessoas desempregadas e, na reprofissionalização de trabalhadores que pretendem ingressar em outra atividade do ramo turístico.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que, os recursos humanos

especializados existem e se encontram à disposição do mercado de trabalho, o que falta é uma cultura empresarial com a concepção de processo de trabalho contemporâneo, onde se busque recrutar, selecionar e treinar o pessoal voltado para uma política de qualidade total para os serviços, alocando cada trabalhador de acordo com a sua capacidade técnica e suas aptidões inatas, tentando, assim, adaptar da melhor maneira as condições organizacionais de trabalho às características psicológicas e físicas dos trabalhadores.

Segundo o prof. Otávio Augusto de Araújo Tavares, Diretor da Diretoria de Ensino do Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/RN, essa instituição, desde 1994, vem formando técnicos com habilitação em turismo e hotelaria, em nível de 2º grau, com todas as habilidades necessárias ao exercício de qualquer cargo em nível médio em um hotel.

Explica, ainda, o Diretor de Ensino, que, só no ano de 2000, o CEFET/RN formou 40 alunos em nível técnico com habilitação em hotelaria, além disso, em parceria com a Escola de Turismo e Hotelaria Barreira Roxa, disponibilizou ao mercado de trabalho, uma turma com 30 técnicos de nível médio com habilitação em Gerência de Hospedagem e uma outra do mesmo nível com 30 técnicos, com habilitação em gerência de Alimentos e Bebidas, também, com todas as condições intelectuais e técnicas para a assunção de um cargo, equiparado, ao seu nível de conhecimento. Questionado sobre a absorção desses recursos humanos pelos empreendedores hoteleiros, o prof. Otávio Augusto foi enfático ao afirmar que, os hotéis têm contribuído bastante no que se refere aos estágios curriculares, porém, o nível percentual de contratação desses profissionais, pelos hotéis, tem ficado na margem de 10%,

e o setor que tem requerido uma quantidade maior de egressos para esse mercado do trabalho, tem sido a recepção dos hotéis.

A Universidade Potiguar – UNP, através da professora Jurema Dantas, Coordenadora do Curso de Turismo, confessou que essa universidade vem graduando profissionais em turismo desde 1993, inclusive, tendo em 2001 a primeira turma concluínte, com 15 alunos na graduação de Hotelaria. Com relação a pós-graduação na área da hotelaria, a coordenadora informou que houve um ingresso da primeira turma em nível de especialização em Administração Hoteleira, em 1998/99, com 30 alunos.

A Escola de Turismo e Hotelaria Barreira Roxa, inaugurada no ano de 1985, gerida inicialmente, pelo poder público estadual e, posteriormente, reativada no ano de 1998, em parceria com o SEBRAE/Nacional, sempre teve a função de formar e treinar, tanto o pessoal em nível operacional como o de apoio gerencial. Segundo a professora Maria das Graças Baracho, Coordenadora Pedagógica dessa Escola, são formados anualmente em média 400 alunos em nível operacional e 50 em nível técnico, enquanto que, para a educação continuada, essa instituição tem atendido a um universo de 240 alunos a cada ano.

Os principais cursos oferecidos atualmente para o setor operacional da hotelaria são: camareira, recepcionistas, garçom, cozinheiro, barman. Além desses cursos são ofertados cursos de atualização na área de marketing para hotelaria, matemática financeira, eventos, inglês e espanhol instrumental.

A respeito da categoria profissional formada na Escola Barreira Roxa, que o setor hoteleiro tem absorvido em maior quantidade, tem sido as

categorias operacionais de garçom e cozinheiro, atingindo 100% dos formados. Enquanto que para a função de recepcionista, para cada turma de 15 alunos formados, apenas, 5 em média, são efetivamente contratados. Já os profissionais treinados em arrumação de apartamentos (camareiras) são requisitados a ingressar nessa esfera de trabalho num percentual de 50%.

O Serviço de Aprendizagem comercial – SENAC/RN, por sua vez vem qualificando os trabalhadores que atuam nesse ramo de atividade, como também aqueles que desejam ingressar na hoteleira, desde 1947. Na entrevista concedida pela Coordenadora do Curso de Turismo, foi informado que o SENAC tem qualificado continuamente as categorias profissionais de guia de turismo, recepcionista, garçom e camareira, atingindo um universo de 800 pessoas a cada ano. Quanto a categoria profissional que os hotéis têm solicitado em maior escala essa escolha recai sobre as camareiras, num percentual de 70% dos formandos.

Diante do exposto pelos turistas, empresários e instituições de ensino, percebe-se que os serviços prestados nos hotéis de Natal, não estão atingindo integralmente os objetivos propostos por todos esses agentes sociais envolvidos na qualidade do processo de trabalho e na excelência da prestação dos serviços, demonstrando, portanto, uma falta de critérios no momento da alocação de recursos, onde os empresários preferem investir nos bens tangíveis como tecnologia, infra-estrutura e nos aspectos estéticos e arquitetônicos. Não se quer dizer que esses requisitos são sem importância para o fortalecimento da empresa hoteleira, porém, entende-se que não se deva direcionar os investimentos em grande escala, para esse fim, em

detrimento da qualificação dos aspectos tangíveis como os recursos humanos, coisa que os empresários da hotelaria natalense tem feito de forma improvisada e com iniciativas isoladas, caracterizando, assim, o pouco significado que é dado a esse importante aspecto organizacional.

### **3.1.12 O ELEMENTO HUMANO: UM APÊNDICE PARA A EXCELÊNCIA NA HOTELARIA**

Para justificar, ainda mais, a questão pertinente à falta dos recursos humanos qualificados na hotelaria, objeto dessa ação reflexiva, a revista especializada em turismo, "Viagem e Turismo", publicou na sua edição nº 11 de novembro de 2000, a reportagem intitulada de "O mais novo Resort do Nordeste", em que um dos seus jornalistas disfarçado de turista, testa durante um final de semana todos os serviços do mais recente Resort construído na Costa do Sauípe, no Estado da Bahia.

O investimento financeiro desse empreendimento foi na ordem de 340 milhões de reais e vinte quatro meses de obras em ritmo acelerado, entrando em funcionamento no mês de outubro de 2000, no norte da Bahia. Considerado como o maior complexo turístico de hospedagem e lazer já erguido no Brasil, com cinco hotéis de luxo, seis confortáveis pousadas, perfazendo um valor 1.466 apartamentos que, somados aos 168 quartos das seis pousadas, totalizam 1.634 acomodações. O Resort possui, ainda, um enorme centro de diversões e esportes, lojas, restaurantes, quinze quadras de tênis, e um campo de golfe de 66 hectares, centro eqüestre, campo de futebol soçaite, quadras

poliesportivas, ciclovia, e uma lagoa para a prática de windsurfe e canoagem, ou seja, proporciona uma variedade de lazer, entretenimento e diversão aos seus visitantes, sem falar no conforto dos seus apartamentos. Porém, percebe-se claramente a falta de um quadro de pessoal devidamente preparado para atuar, especialmente, nos serviços tidos como operacionais.

Durante a sua estada no resort, o repórter fez suas observações considerando os aspectos atendimento, organização, conforto, e cumprimento de todos os itens que foram vendidos no pacote turístico. Para surpresa do repórter turista, o item qualidade dos serviços deixou muito a desejar, já que, ao chegar no sofisticado Resort, se deparou com algumas situações constrangedoras. – conta o jornalista – “os computadores da recepção se encontravam fora do ar, o que levou um certo tempo para que fosse localizada a sua reserva. Enfim, lhe foi dado o apartamento 2110 o que o fez seguir apressadamente para o apartamento indicado, a fim de acomodar as suas bagagens e dirigir-se ao restaurante para o almoço. Ao tentar entrar no apartamento verificou que o mesmo já se encontrava ocupado. Voltando à recepção para que o seu problema fosse resolvido, uma outra recepcionista mais graduada passou a cuidar, pessoalmente, da operação de busca de um quarto livre. Quando localizou o 3110, insistiu em acompanhá-lo até a porta. Por via das dúvidas, anunciou antes de entrar e constatou que nele também havia hóspedes

Ao entrar no apartamento que encontrava disponível, a primeira decepção foi com relação ao frigobar, pois estava abastecimento de apenas água mineral, refrigerantes e sucos em pacote.

Descobriu com satisfação, uma cafeteira ao lado do ferro de passar, mas logo constatou a sua inutilidade: não havia café, adoçante ou xícaras por perto. Sentiu falta, também, de um folheto com a programação de lazer do dia e informações sobre os serviços à disposição do hóspede. Mas, segundo o visitante, dava para perdoar quase todos esses desencontros, menos a pane no telefone. Qualquer ligação que tentasse fazer do quarto terminava sempre com o sinal de ocupado (Filho, novembro, 2000, p. 108-113).

Corroborando com o que se tem de conhecimento a respeito dessa questão e, também, sobre o que enfoca a reportagem da revista "Viagem e Turismo". A revista "Veja" publicou no mês de outubro de 2000, uma reportagem sobre o mesmo equipamento de hospedagem e lazer, onde enfatiza a grandiosidade do empreendimento. Porém faz sérias restrições à qualidade dos serviços prestados naquele Resort, relacionando essas deficiências à desqualificação dos recursos humanos disponíveis nesse meio de hospedagem e lazer (Camacho, outubro, 2000, p. 84).

Segundo Castelli (1999, p.36), nos hotéis de médio e grande porte, de estrutura mais complexas, a exigência do elemento humano qualificado é condição "sine qua non", no sentido de garantir o nível de qualidade dos serviços ofertados. A empresa hoteleira vem sofrendo, gradativamente, aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos e instalações e mudanças relativamente ao seu posicionamento socioeconômico face às oscilações conjunturais. Conseqüentemente, o elemento humano, base do seu esquema operacional, deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa. Deduz-se do exposto que o ser humano, embora seja a peça

principal da empresa hoteleira, deve adaptar-se à evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novas ferramentas tecnológicas e técnicas de gestão. Por outro lado, não se quer dizer que a adaptação das técnicas profissionais às exigências modernas de um maior imperativo de lucro venha em detrimento do complexo psicológico da hospitalidade(Castelli, 1999, p. 36).

As atividades de trabalho desenvolvidas nos hotéis têm uma característica peculiar a essa organização de trabalho, haja vista que a execução dos serviços possibilita ao trabalhador despojar-se de todo o seu dinamismo e criatividade. Conforme Gautier (apud Castellí, 1999 p. 37), difere das atividades executadas em outras situações de trabalho caracterizadas pela monotonia e modelado por uma produção em série. No hotel, pela especificidade do trabalho, são criadas uma variedade de situações possibilitando ao trabalhador inovar continuamente na sua forma de executar as suas atividades. Paralelamente, a essas importantes flexibilizações, detectam-se algumas contradições. Se nos setores da economia primário e secundário possibilita-se aos atores da força de trabalho um descanso semanal sistemático, as empresas encarregadas pela hospedagem (hotéis) não têm priorizado a uma boa parte dos seus trabalhadores essas mesmas condições, prejudicando, assim, a hospitalidade dos trabalhadores na vida em família e a conseqüente fragmentação do tempo livre para o lazer.

De acordo com as análises e interpretações extraídas das várias revisões literárias sobre a atividade hoteleira do Natal, observa-se que houve, nas últimas duas décadas, uma forte evolução desse setor, especialmente, no que se refere a taxa de ocupação, ao número de hóspede, de pernoites, aos

meios de hospedagem e a quantidade de unidades habitacionais geradas. Contudo, percebe-se que há necessidade de evoluir-se em outros itens como seleção, treinamento e qualificação dos recursos humanos, principalmente, os da área operacional, como também, na gestão empreendedora capaz de prestar serviços com qualidade e produtividade.

## **CAPÍTULO 4**

# **ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO NO POSTO DE RECEPÇÃO E DA GOVERNANÇA EM UM HOTEL 4 ESTRELAS DE NATAL/RN**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Para a realização da análise do posto de trabalho de recepção e da governança, utilizou-se a metodologia da análise ergonômica do trabalho, seguindo-se o que propõe as etapas da análise da demanda, da análise da tarefa e da análise das atividades.

O presente trabalho sobre as condições dos postos de trabalho de recepção da governança caracteriza uma pesquisa descritiva, com uma abordagem do problema qualitativo e um procedimento metodológico voltado para um estudo de caso do tipo exploratório.

### **4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os dados foram coletados a partir de diversas observações sistemáticas, in loco, e através da aplicação de questionário e check-list durante o desenvolvimento das atividades dos 09 (nove) trabalhadores ligados à recepção e dos 21 (vinte e um) trabalhadores sob a responsabilidade do posto

de trabalho de governança, tendo como finalidade interpretar e diagnosticar as situações de trabalho analisadas, a fim de validar ou não as hipóteses previamente levantadas sobre as condições de trabalho e propor recomendações à implantação de uma gestão ergonômica.

### **4.3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO**

A realização desta análise ergonômica do trabalho deriva-se de um dos propósitos da Ergonomia que é o de contribuir para introduzir melhoria em situações de trabalho dentro de uma empresa. Para prospectar essas situações de trabalho, em nível do posto de trabalho, consideraram-se os dados que dizem respeito à relação entre os postos de trabalho e suas funções, a comunicação, os métodos e procedimentos de trabalho, a natureza dos horários e equipes.

A cronologia das fases dessa análise ergonômica do trabalho conduziu a observar, criteriosamente, uma ordem, tendo, como ponto inicial, a análise da demanda que consistiu em determinar o problema a ser analisado. A análise da tarefa baseou-se nas condições dentro das quais os trabalhadores desenvolvem as suas atividades prescritas; no tocante à análise da atividade, observou-se com relação ao que o trabalhador, realmente, realiza para executar as suas tarefas.

#### **4.3.1 ANÁLISE ERGONÔMICA DA DEMANDA**

As transformações que vêm ocorrendo no mundo produtivo e nas

relações entre o capital e o trabalho têm exigido mudanças radicais nas proposições do trabalho, nas suas formulações organizacionais do saber para o saber fazer, do aprender para o aprender a aprender. Essas novas formulações científicas e técnicas têm capacitado parte dos profissionais com novas e modernas habilidades e atitudes capazes de torná-los aptos a disputar seu ingresso nos concorridos e complexos nichos de mercado de trabalho.

A nossa atuação em uma instituição de ensino tecnológico, que visa preparar profissionais para atuar no meio produtivo dos serviços turísticos e da hospitalidade e o curso bacharelado em Turismo, que possuímos, inclusive, tendo acumulado, ao longo dos últimos dez anos, algumas importantes experiências empíricas e outros conhecimentos técnicos, vivenciados, desde o período da realização de estágio curricular, tanto na agência de viagens como na hotelaria, tudo isso nos levou a buscar conhecer, cientificamente, a natureza e a dimensão de alguns problemas que têm inquietado alguns empresários, trabalhadores e clientes da hotelaria do Natal.

Esses pressupostos serviram, decisivamente, para que fosse definida a formulação dessa demanda, pois se observa a importância que deve ser dada aos recursos humanos que atuam nos postos de trabalho de recepção e da governança e, às condições de trabalho tão necessárias a uma eficiente e eficaz execução das atividades, já que, nesse ramo da prestação dos serviços turísticos e da hospitalidade, o elemento humano é considerado como peça fundamental no processo de desenvolvimento do trabalho e no atendimento ao hóspede.

Vale ressaltar, portanto, que o estudo da presente demanda consiste em

pesquisar as condições de trabalho (físicas e organizacionais) a que estão submetidos os trabalhadores dos postos de trabalho de recepção e da governança, com relação aos procedimentos de trabalho empregados pela gestão de um hotel de padrão 4 estrelas de Natal-RN, com três pavimentos e uma capacidade de carga de 118 apartamentos, salão de convenções para 400 pessoas, salão VIP, restaurante internacional e complexo de lazer/esportivo. Há, pois, a necessidade de entender que o desempenho eficiente desses setores é de suma importância para a vida produtiva da empresa e, conseqüentemente, assegura a continuidade do nível de emprego e a melhoria das condições de trabalho, oportunizando uma produtividade eficiente e contribuindo para a melhoria das condições de trabalho.

#### **4.3.2 ANÁLISE ERGONÔMICA DA TAREFA**

A análise da tarefa é uma das fases mais importantes da AET. Trata-se de uma abordagem sistêmica, em que é possibilitado ao analista visualizar de forma holística as condições dentro das quais o trabalhador desenvolve as suas atividades de trabalho.

No momento da realização de uma análise das situações de trabalho, ou seja, de uma análise da tarefa, necessário se faz identificar as três fases que compõem essa análise: delimitação do sistema homem-tarefa, o que se pretende analisar; identificação das componentes do sistema que condicionam as exigências do trabalho e, por último, realizar uma avaliação das exigências requeridas para a realização desse trabalho.

Numa situação de trabalho, caracterizada por um sistema homem-tarefa, também, possibilita ao pesquisador analisar as condições de trabalho através de três tipos de tarefas: prescritas, induzidas ou redefinidas e atualizadas.

## **1. Características da População Investigada**

A amostra pesquisada contou com a participação dos trabalhadores dos sexos masculino e feminino, dos setores de Recepção e da Governança, no que se refere a vários aspectos da vida humana, como idade, sexo, grau de instrução, condições de trabalho, saúde e algumas situações socioeconômicas em que cada cidadão se encontra.

Dentro da Recepção, avaliou-se a situação de trabalho dos recepcionistas, inclusive do chefe de Recepção e dos mensageiros, que totalizam um universo de 9 (nove) empregados distribuídos nos cargos: de chefe de recepção 1(um), recepcionista 4(quatro) e mensageiro 4(quatro).

Ainda, a respeito dos setores de trabalho que cada trabalhador atua, 9 deles disseram que estavam ligados ao posto de trabalho de Recepção, sendo 77,8% do sexo masculino e 22,2% do sexo feminino. Para o posto de trabalho da Governança, apresenta-se um universo de 21 trabalhadores nos cargos de: governanta (1), camareira (8), auxiliar de serviços gerais (8), auxiliar de lavanderia (4), tendo um percentual de 52,3% do sexo masculino e 47,7% do sexo feminino. Há, portanto, uma acentuada tendência para que o desenvolvimento dos serviços ligados à governança, ou seja, a parte da limpeza tenha a força de trabalho masculino uma vez que uma grande parte

dos cargos são de ASG's.

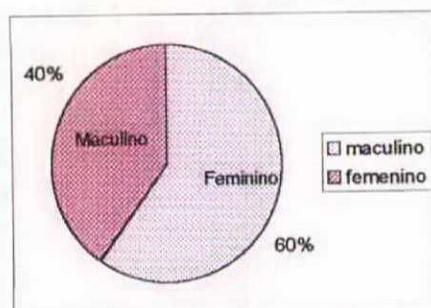
### a) Dados Pessoais

Com relação aos dados pessoais observaram-se as seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, grau de instrução, situação socioeconômica.

### b) Sexo

Com relação ao sexo, observou-se que dos 30 trabalhadores, ou seja, dos 100% do universo pesquisado, 60% são do sexo masculino enquanto que 40% pertencem ao sexo feminino. (Figura 13).

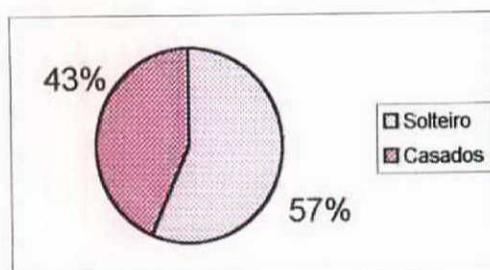
Figura 13. Dados referentes às características dos sexos



### c) Estado Civil

A respeito do estado civil dos pesquisados, identificou-se que 57% pertencem ao grupo dos casados, 43% são solteiros, enquanto que, para os outros itens, não houve nenhuma indicação. Figura 14.

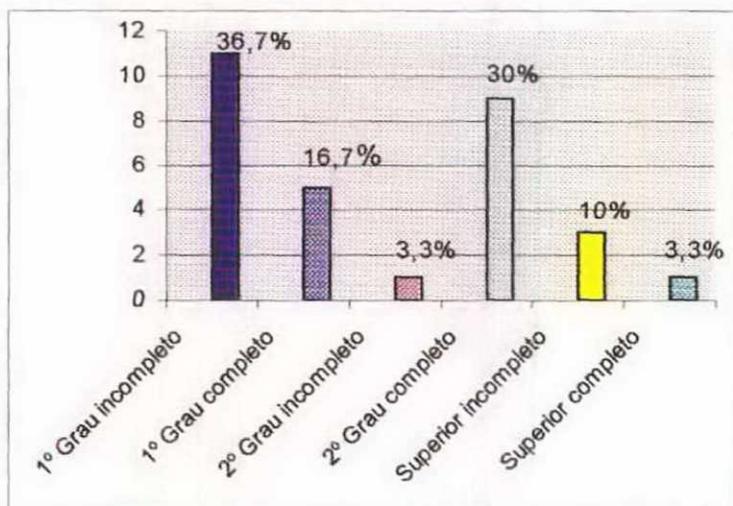
Figura 14. Dados estatísticos da situação do estado civil da amostra pesquisada



### c) Grau de Instrução

Para a obtenção dos dados sobre os níveis de instrução, detectou-se a seguinte situação: 11 trabalhadores possuem o primeiro grau incompleto; 6 são portadores da certificação de primeiro grau completa; 9 possuem o 2º grau completo; 3 afirmaram possuir a instrução superior incompleta e, apenas 1 possui o nível superior. Percebe-se, portanto, haver uma incidência mais acentuada na falta de uma escolarização mais qualificada dos profissionais da área da governança, ou seja, os trabalhadores da parte dos serviços operacionais. Figura 15.

Figura 15. Escolarização dos trabalhadores da Recepção e da Governança

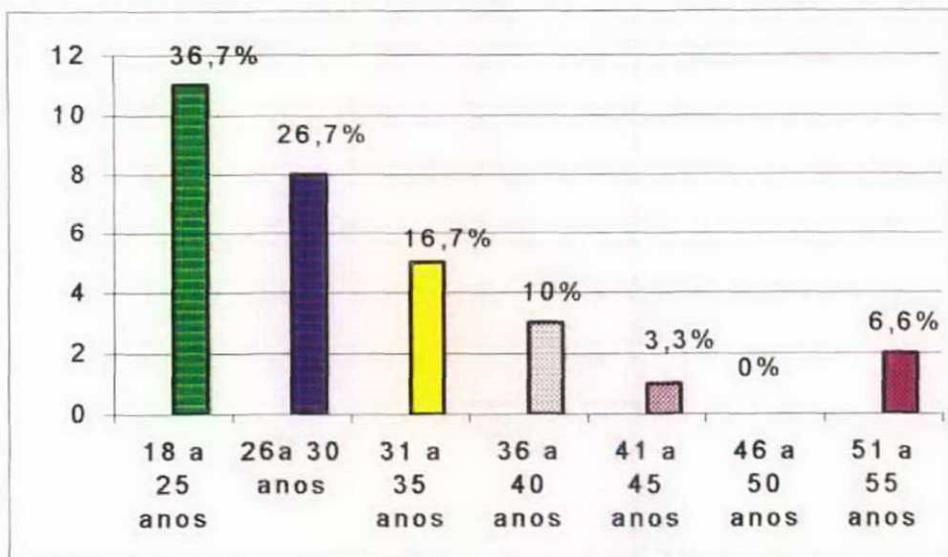


### d) Idade por Faixa Etária

A idade da amostra por faixas etárias, representada nos intervalos de 18 a 25 anos, foi de 11 pessoas, de 26 a 30 anos; detectou-se um universo de 8 trabalhadores, dentre os que estão na faixa de 31 a 35 anos configurou-se um valor 5, de 36 a 40 anos com uma indicação de 3, de 41 a 45 anos houve

uma única confirmação e entre 51 a 55 anos, 2 pessoas, demonstrado percentualmente na figura 16.

Figura 16. Idade por faixa etária dos trabalhadores da Recepção e da Governança



#### f) Dados Profissionais

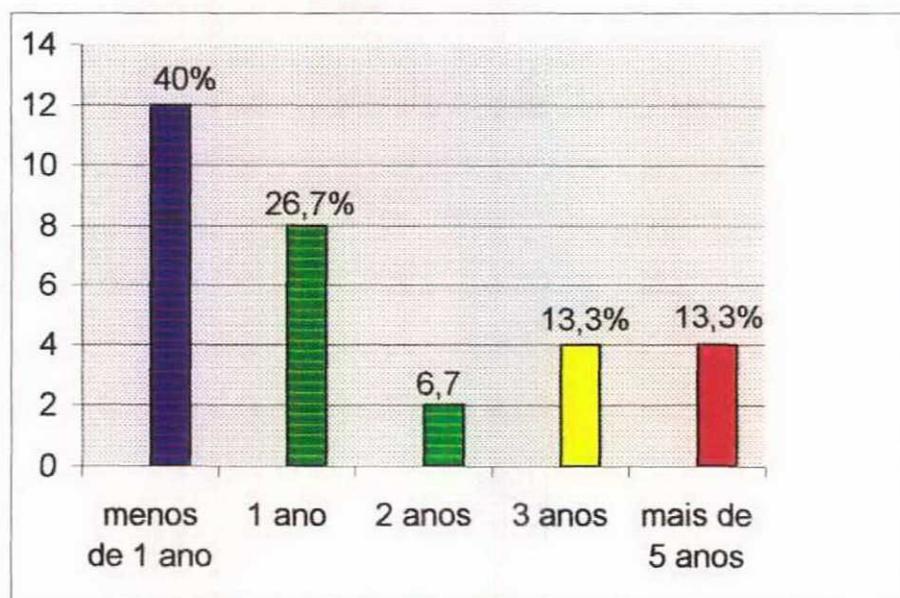
Com o propósito de caracterizar a situação profissional do universo pesquisado, os instrumentos de pesquisa requereram uma indicação dos dados profissionais, como cargo e função que ocupa; tempo em que trabalha na empresa; posto de trabalho que atua; tipo de trabalho, no que se refere aos aspectos organizacionais e, a respeito do tipo de trabalho no tocante aos aspectos físicos (leve, pouco pesado e pesado), jornada de trabalho e gozo de férias.

#### g) Tempo de Serviço na Empresa

Com relação ao tempo de serviço de cada um na Empresa, houve uma

indicação por parte de 12 trabalhadores como tendo menos de um ano, 8 opinaram ter um ano de trabalho, 3 informaram que tinham dois anos de emprego, 5 apresentaram três anos e os demais (4) estão na empresa há mais de cinco anos. Portanto, a hipótese da rotatividade dos vínculos empregatícios na hotelaria se confirma em virtude da sazonalidade da atividade turística, onde observa-se uma elevação das taxas de ocupação dos hotéis, nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Posterior a esses meses, a tendência é haver uma baixa na hospedagem e uma conseqüente redução do quadro funcional dos hotéis. Figura 17.

Figura 17. Tempo de serviços dos trabalhadores dos setores da Recepção e da Governança.



#### h) Condições Socioeconômicas

O perfil socioeconômico dos trabalhadores apresentou as seguintes características: para a variável "pessoas na família" foi diagnosticado que a maior quantidade de trabalhadores (9), concentram um universo de 4 pessoas

na família, enquanto há família que chega a um total de 12 integrantes na sua residência. Percebeu-se, ainda, que apenas 1 trabalhador reside sozinho e que 4 dos empregados pesquisados afirmaram morar com uma pessoa em seu lar. As demais situações estão definidas no quadro 6.

- Todas as famílias possuem nas suas residências pelo menos um aparelho de televisão e um refrigerador.
- Apenas 33% da amostra afirmaram possuir, nas suas residências, telefone, enquanto que 66,7%, ainda, não possuem uma linha telefônica.
- Na sua grande maioria (76,7%) têm uma renda familiar em torno de 1 a 2 salários mensais, enquanto que os demais (23,3%) estão na faixa salarial entre 3 a 5 salários mínimos mensais. Apesar de 43% da amostra ter feito uma indicação para o estado civil de solteiro, no entanto, foi detectado que a renda dessas pessoas é utilizada nos gastos familiares.
- Uma boa parte dos trabalhadores (55%) não possuem residência própria.
- Sobre a forma de deslocamento das suas residências para o local de trabalho, a locomoção mais utilizada é o transporte coletivo (ônibus e vans) com a indicação por parte de 86,7%, e os que usam o transporte próprio ficou no percentual de 13,3%.
- O tempo médio gasto com deslocamento para o trabalho fica em torno de 30 minutos.

Quadro 6. Caracterização do número de pessoas existente por família de empregado do hotel.

Quantidade de trabalhador	Pessoas na família
1	1
4	2
1	3
9	4
6	5
2	7
1	8
2	9
1	10
2	11
1	12

Para controlar melhor as ações e dinamizar as definições das tarefas a serem implementadas pelos postos de trabalho de recepção e da governança, o hotel tem se utilizado das **“tarefas prescritas”**, que consiste no aspecto formal e oficial do conjunto de objetivos, métodos, procedimentos e meios de trabalho, definidos pela organização para que os trabalhadores possam desenvolver as suas tarefas de trabalho.

## 2. Condições Técnicas

Os principais materiais, equipamentos e ferramentas tecnológicas utilizadas para o desenvolvimento das tarefas no posto de trabalho da recepção são: terminal de microcomputador, aparelho telefax, Internet, rádio transmissor e carrinho para transporte de bagagem.

A missão essencial do hotel é o acolhimento ao viajante, proporcionando-lhe uma hospedagem com conforto, segurança e tranquilidade.

Para tanto, necessário se faz contar com os prestimosos serviços do setor da governança que é responsável pela execução da arrumação dos apartamentos, incluindo os serviços de lavanderia/rouparia e, também, com a limpeza geral do hotel.

Para que esses serviços sejam realizados em tempo hábil e com qualidade, é preciso que sejam utilizados alguns materiais, máquinas e equipamentos, como caldeira, máquinas de lavar e passar, centrífugas, baldes e tonéis. Para as tarefas de arrumação e limpeza dos apartamentos e das áreas sociais são disponibilizados aos trabalhadores, carrinhos para o transporte da roupa, de alimentos para o abastecimento do frigobar e de materiais de limpeza e conservação; baldes plásticos comuns, baldes cilíndricos com manivela e esfregadores de chão, aspirador de pó etc.

### **3. Condições Organizacional**

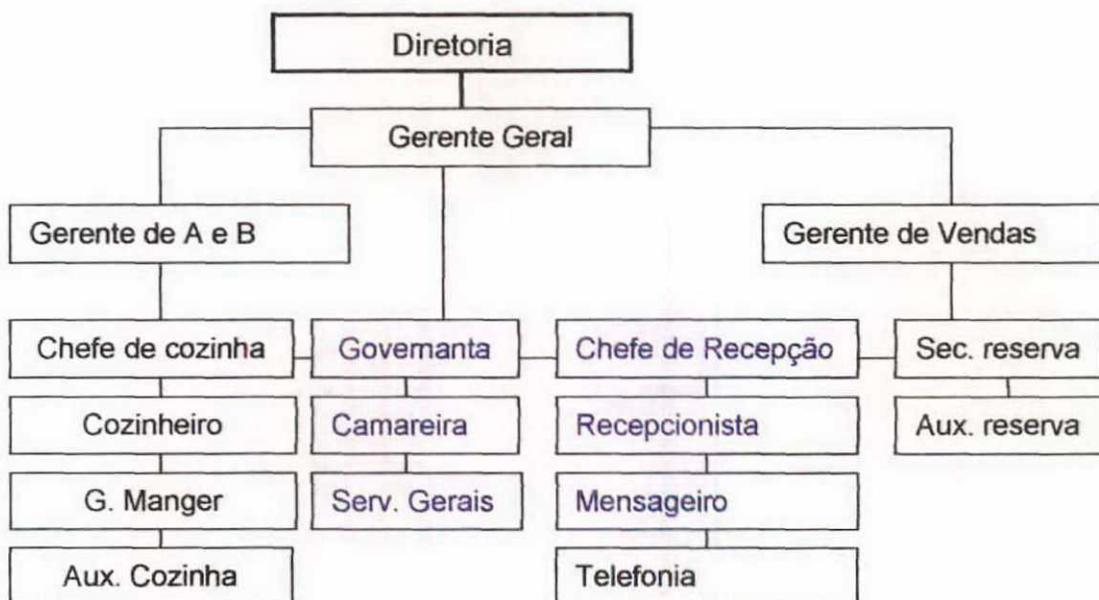
Para que o ser humano possa desenvolver as suas atividades profissionais de forma satisfatória, se faz necessário observar as condicionantes exigidas pelas características biológicas do ser humano no trabalho.

Durante as atividades de trabalho, ocorrem várias situação indesejáveis, tanto no aspecto físico como no psicológico, no social e no econômico do trabalhador. Muitas vezes essas desregulagens ocorrem por falta de uma melhor sensibilidade na hora de se planejar os aspectos organizacionais da empresa, não permitindo uma eficiente adaptabilidade das condições de

trabalho às características psicológicas e físicas dos envolvidos no processo produtivo.

Com relação à estrutura organizacional dos postos de trabalho de Recepção e da Governança, estão, hierarquicamente, subordinados à Gerência Geral que, por conseguinte, fica subordinada à Diretoria. Figura 18.

Figura 18. Organograma da hierarquia básica dos postos de trabalho pesquisados



Fonte: Hotel pesquisado

Sobre as atribuições que cabe a cada um dos responsáveis pelos cargos e funções, ligados ao posto de trabalho de Recepção e da Governança, ou seja, a tarefa que compete ao chefe de Recepção; ao Recepcionista; ao Mensageiro; ao chefe da Governança; à Camareira; ao Auxiliar de Serviços Gerais e ao Auxiliar de Lavanderia, com as suas respectivas cargas de trabalho formal, estão distribuídas conforme caracterização no quadro 7.

Quadro 7. Distribuição das atribuições por função pesquisada no Hotel

FUNÇÕES	TAREFA
CHEFE DE RECEPÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Responde diretamente ao Gerente Geral do hotel sobre o desenvolvimento das atividades do setor</li> <li>. Coordena os trabalhadores e as atividades ligadas ao setor de recepção</li> <li>. Dá assistência aos hóspedes com eficiência, cortesia e profissionalismo, responsabilizando-se pelo alto padrão de serviços de recepção previstos nas metas e objetivos da empresa</li> </ul>
RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Responde diretamente ao chefe de Recepção</li> <li>. Tem a incumbência de atender o hóspede ininterruptamente nos seguintes procedimentos: registros do check-in, lançamentos e manutenção de contas, informação e serviços diversos ao cliente, check-out, supervisão aos serviços de mensageiro</li> </ul>
MENSAGEIRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Está subordinado diretamente ao chefe de recepção</li> <li>. Recebe e conduz a bagagem dos hóspedes</li> <li>. Acompanha o hóspede até o apartamento, após a sua entrada, apresenta os serviços do hotel disponíveis ao hóspede.</li> </ul>
GOVERNANTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Coordena o pessoal ligado a governança orientando, acompanhando e avaliando o pessoal e os serviços de conservação e de manutenção dos alojamentos e áreas sociais reservadas aos hóspedes</li> </ul>
CAMAREIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Compete limpar, arrumar e conservar todos os apartamentos independente de seu "status" – saída, ocupado ou vago, limpar corredores e halls sociais</li> </ul>
ASG	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aos ASG's compete a tarefa de limpar as áreas sociais internas, públicas</li> <li>. Jardinagem e coletar lixo</li> <li>. Lavar carpetes</li> <li>. Remover móveis e equipamentos</li> </ul>
AUXILIAR DE LAVANDERIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Operar máquinas de lavar e secar</li> <li>. Lavar algumas roupas de tecidos finos de hóspedes à mão</li> <li>. Operar a calandra, prensa e outros equipamentos de passar roupa</li> <li>. Operar e acompanhar os níveis de água e as condições de temperatura da caldeira</li> <li>. Passar as roupas do hotel e dos hóspedes dobrando à mão</li> <li>. Consertar as roupas do hotel, uniformes do pessoal</li> <li>. Receber e arrumar a roupa na rouparia</li> <li>. Fornecer roupa limpa e engomada aos setores</li> </ul>

A respeito das informações que chegam aos encarregados pelos postos de trabalho da Governança e da Recepção, para as tomadas das decisões são, na sua maioria, transmitidas através de comunicações escritas (memorandos) ou verbais (reuniões sistemáticas semanais) e, ainda, por meio

de ligação telefônica, oriundas da Diretoria e do Gerente Geral, que, após serem recebidas e tratadas pelos chefes da Recepção e da Governança, são repassadas mediante tarefas prescritas: check-list, relatório de discrepância, ordem de serviços etc. aos responsáveis pelas arrumações dos apartamentos (arrumadeiras/camareiras), da limpeza das áreas sociais e jardinagem (auxiliares de serviços gerais), da rouparia e lavanderia (auxiliares de lavanderia) e da recepção (receptionistas e mensageiros).

A comunicação direta do setor de Recepção se dá, especialmente, com os setores de Reserva, da Governança e de Alimentos e Bebidas.

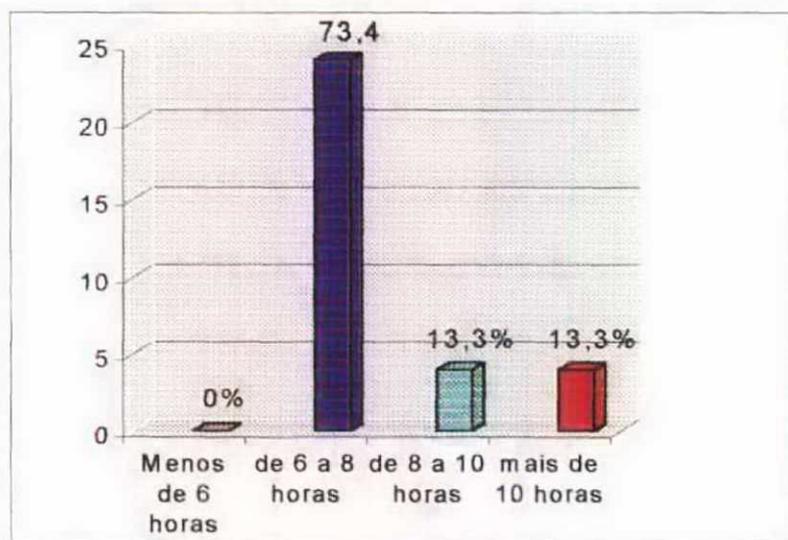
O relacionamento do setor da Governança se dá, prioritariamente, com a recepção, reserva e manutenção.

Com referência à jornada de trabalho na empresa, não houve nenhuma afirmação quanto à jornada de trabalho de menos de 6 horas por dia, enquanto que 73,4% apontaram que trabalham entre 6 a 8 horas; sobre o item de 8 a 10 horas foi indicado por 13,3% que estão nesse patamar de jornada de trabalho; e sobre aqueles que trabalham mais de 10 horas, apenas 13,3% fizeram essa indicação.

A modalidade de trabalho a que esses grupos estão submetidos é a seguinte: um percentual de 63,3% apontaram que atuam por escala, enquanto 36,7 opinaram pelo item de turnante.

Percebe-se, portanto, que as modalidades de trabalho utilizadas pela empresa não tem causado maiores prejuízos sociais para os trabalhadores, uma vez que, apenas, um receptionista e um auxiliar de serviços gerais desenvolvem as suas atividades de trabalho no turno noturno.

Figura 19. Indicadores da jornada de trabalho, diária, dos trabalhadores dos setores de Recepção e de Governança do Hotel



### Turnos de trabalho do setor de Recepção

#### Turno de trabalho da manhã

- Das 6h às 14h (com intervalo de uma hora para o almoço), funcionando nesse horário, com dois recepcionistas.

#### Turno de trabalho da tarde

- Das 14h às 22h (com intervalo para o jantar), atuando com dois recepcionistas.

#### Turno de trabalho da Noite/madrugada

- Das 22h às 6h (funcionando com 1 recepcionista plantonista) com direito a um dia de folga, por cada 8h trabalhada durante a noite e uma folga semanal. Para os plantões da noite, há um revezamento entre os recepcionistas.

Os trabalhadores da recepção, na sua grande maioria, acham o seu trabalho gratificante e consideram adequada a sua jornada de trabalho. Apesar

dessa satisfação, os trabalhadores desse posto afirmaram que, ao final de cada jornada semanal de trabalho acabam sentindo cansaço físico e mental, provocados pela permanência demorada, no trabalho, na posição em pé e pelo recebimento de uma grande quantidade de informações.

## **Turno de Trabalho do setor da Governança**

### **Turno de trabalho da manhã**

#### **- Camareira**

- Das 8h às 17h 30min (com 1 hora de intervalo para o almoço e descanso).

#### **- Auxiliar de Serviços Gerais – ASG**

- Das 7h às 15h ( com intervalo para o almoço).

#### **- Auxiliar de Lavanderia**

- Das 7h às 19h (Essa equipe de trabalho com 4 pessoas atua por escala de 12h por 24h, com intervalo para o almoço no próprio hotel).

### **Turno de trabalho da tarde/noite**

#### **- Camareira**

- Das 14h às 22h (Esse horário fica sob a responsabilidade da camareira auxiliar da governanta).

#### **- Auxiliar de Serviços Gerais**

Das 14h às 22h (com intervalo para o jantar).

### **Turno de trabalho da noite/madrugada**

#### **- Auxiliar de Serviço Gerais**

- Das 22h às 6h (os responsáveis por esse horário de trabalho ficam

com a incumbência de executar os serviços que deveriam ser realizados pelas camareiras e, pelas atividades de limpeza).

As principais dificuldades apontadas pelos trabalhadores, no desenvolvimento das suas atividades são: grande número de atividades e tempo exíguo para realizar as tarefas prescritas, além das dificuldades no controle sistemático das trocas da rouparia dos apartamentos.

Para que sejam identificados os fatores que causam insatisfação no trabalho deve-se levar em consideração os aspectos ligados ao ambiente psicossocial do trabalhador, observando as seguintes variáveis: estima, oportunidade de crescimento profissional, sentimento de segurança, relacionamento social com os colegas e os benefícios efetivos do trabalho. Vale ressaltar, porém, que esses aspectos, muitas vezes, são de difíceis definições e de complexa medição, especialmente, para o pesquisador que não é especialista na matéria. Portanto, as análises feitas neste trabalho, sobre o tema psicossocial, ficou no mais elementar conhecimento, abordando-se, apenas, alguns aspectos sobre o relacionamento interpessoal entre os colegas de um mesmo posto e entre os colegas de diferentes postos de trabalho e o nível de satisfação profissional.

A política de qualificação profissional existente no hotel para os trabalhadores consiste na realização assistemática de treinamento em serviços, ministrado pelos próprios encarregados de cada setor, não se caracterizando como um programa contínuo de capacitação de pessoal.

No tocante ao relacionamento interpessoal entre os empregados dos postos de trabalho pesquisados e entre os trabalhadores dos demais postos,

foi considerado aprazível e satisfatório.

### 4.3.3 ANÁLISE DAS ATIVIDADES

As atividades desenvolvidas pelo posto de trabalho de recepção é de suma importância, pois esse setor do hotel tem um significado especial para o perfeito funcionamento do sistema da empresa. É, nesse setor, que os empregados do hotel mantêm o primeiro contato no momento de receber o cliente, permanecendo em contato durante toda a sua estada e, ao partir, é a recepção que se encarrega de prestar os últimos serviços ao hóspede.

As principais atividades desenvolvidas pelo chefe do posto de trabalho de recepção são: coordenar, distribuir e acompanhar as atividades que serão executadas pelos recepcionistas, mensageiros e telefonistas; elaborar e atualizar o check-list da ocupação do hotel; solucionar problemas de overbooking, quando houver; emitir relatório de receita; realizar revisão das reservas e efetivar procedimentos de check-in e check-out. Cabe ao Recepcionista: realizar todos os procedimentos de registro de hóspede no check-in; acompanhar o preenchimento da ficha de registro de hóspede (FNRH); prestar todas as informações necessárias; receber recados e transmiti-los aos hóspedes ou a terceiros; distribuir e receber as chaves dos apartamentos; intermediar passeios e aluguéis de automóveis. Atividades de mensageiro: acolher e recepcionar o hóspede, conduzindo-o com as suas respectivas bagagens até o apartamento no momento do check-in; abrir a porta do apartamento, apresentando-lhe os aposentos e demonstrando-lhe os serviços;

verificar se o minibar está completo; colocar-se à disposição do hóspede para pequenas compras próximo ao hotel; localizar o hóspede dentro das áreas internas do hotel; transportar a bagagem à recepção na hora do check-out, executam os serviços de portaria e efetuam a verificação de consumo do frigobar.

Com relação à postura dos recepcionistas envolvidos nesse posto de trabalho, caracteriza-se por ficar, a maior parte do tempo no atendimento ao hóspede no balcão, na posição em pé e, com freqüentes deslocamentos para conectar-se ao telefone e acessar o computador.

Os mensageiros, por sua vez, para realizarem as suas atividades de trabalho, também necessitam passar a maior parte do tempo na posição em pé, deslocando-se com freqüência e suspendendo pesadas bagagens no momento de conduzir o hóspede ao apartamento (chick-in) e na oportunidade do check-out. Vale lembrar, porém, que as bagagens destinadas aos andares superiores são transportadas através de carrinhos e elevadores. No entanto, para que as bagagens sejam colocadas sobre esses transportes, necessário se faz que o mensageiro faça um esforço físico, às vezes, de forma inadequada.

### **Principais Queixas**

- Dores nas pernas e coluna.
- Cansaço físico e mental no final da jornada de trabalho semanal.

Vale ressaltar que os trabalhadores desse posto de trabalho especialmente os recepcionistas recebem uma grande quantidade de informações, como: recados que devem ser transmitidos aos hóspedes, solicitações de hóspedes

vindo do apartamentos, informações dos setores de restaurantes, eventos, piscinas etc., sobrecarregando, muitas vezes, a carga mental.

### **Incidentes que ocorreram**

- Os incidentes que já ocorreram têm sido com relação a alguns roubos e brigas.

### **Incidentes que podem ocorrer**

- Diante da possibilidade de vir a ocorrer incidentes, os itens mais apontados pelos trabalhadores foram: roubos, assaltos, brigas, incêndio, prostituição e tráfico de drogas.

Para se analisar as atividades de trabalho nos seus aspectos físicos e organizacionais com mais propriedade, achou-se conveniente trazer como exemplo comparativo um trabalho ergonômico desenvolvido por estudantes da Universidade de Cornell, dos Estados Unidos, onde um grupo de alunos fizeram um importante diagnóstico das condições de trabalho em um hotel, que serve como exemplo para qualquer empresa com essa característica de atividade.

Os estudantes da Universidade de Cornell detectaram, também, que os principais danos causados à saúde dos trabalhadores, durante o desenvolvimento das atividades, dizem respeito ao cansaço físico e dores nas pernas, devido aos longos períodos em que os mesmos permanecem na posição em pé no trabalho. Visando amenizar esse risco de saúde no posto de trabalho da recepção, os pesquisadores da universidade americana recomendam o uso de cadeiras regulável (sit/stand) e de selim para apoio das

nádegas (figura 20), possibilitando ao trabalhador da recepção ficar sentado no momento em que não seja exigida a posição de pé, pois esses tipos de cadeiras, além de facilitarem o acesso ao computador e ao atendimento no balcão, oportuniza, ainda, uma certa leveza à ação de sentar-se e de levantar-se.

Figura 20. Cadeiras reguláveis apropriadas para o uso em atividades que exigem do trabalhador a posição em pé durante uma grande parte do tempo.



Fonte: <http://www.cornell.edu>

Com relação aos tapetes de chão antifadiga, apresentados na figura 21, o seu uso é indicado como forma de contribuir no alívio das dores musculares e das articulações das pernas. A sua utilização é aconselhada pelos estudos da universidade americana, já que eles diminuem os atritos das articulações dos joelhos, tornozelos e pés, dos trabalhadores que ficam uma grande parte do tempo no trabalho na posição em pé, contribuindo para amenizar o desgaste físico e as dores nas pernas.

Figura 21. Tapetes acolchoados antifadiga recomendado para trabalhadores que permanecem uma grande parte do tempo na posição em pé.



Fonte: [http://www. Cornell.edu](http://www.Cornell.edu)

Uma das principais peculiaridades do setor da governança diz respeito ao seu nível de abrangência, atingindo todas as áreas do hotel, principalmente, quando se trata da limpeza geral e da conservação do Hotel.

Não, diferentemente, do setor da recepção, os empregados ligados a essa área, especialmente, as camareiras, estão sempre em contato direto com os hóspedes, exigindo, portanto, muita habilidade no trato com os clientes.

As principais ações desenvolvidas pela governanta desse setor são: coordenar, controlar e supervisionar acompanhando "in loco" as atividades de andares e limpeza geral executadas pelos recursos humanos sob sua responsabilidade; participar de reuniões com a diretoria; promover reuniões com os seus subordinados, quando for necessário; treinar o pessoal no ambiente de trabalho; organizar e controlar a rouparia dos andares; administrar e controlar o estoque e gasto dos produtos de limpeza e de lavagem; solicitar providências de reparos dos apartamentos; elaborar check-list de verificação dos apartamento em (check-in) e em check-out), para posterior arrumação e

limpeza dos apartamentos; distribuir tarefas para as providências de limpeza das áreas sociais, dos restaurantes, dos salões de eventos, da área administrativa, das piscinas, jardins e praia. Cabe, ainda, à chefe desse setor se responsabilizar pelo acompanhamento das tarefas de lavar, secar e passar as rouparias do hotel e dos hóspedes.

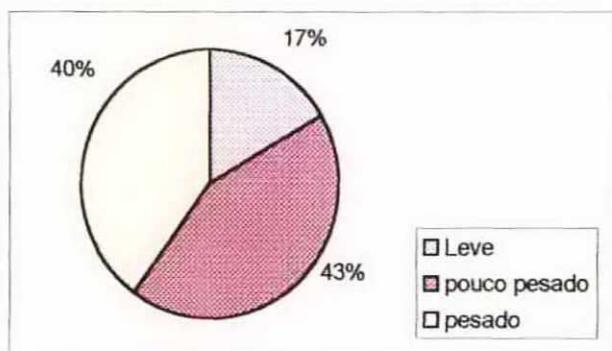
Para facilitar o desenvolvimento das tarefas de arrumação dos 118 apartamentos existentes no hotel, a governanta subdivide esse total de unidades habitacionais em 7 "alas", ficando cada uma das camareiras responsável pela tarefa de arrumar, em média, 26 apartamentos, diariamente, gastando-se para tanto o tempo médio de 30 minutos em cada apartamento.

Ao chegar no trabalho, a camareira é comunicada pela governanta da quantidade de apartamentos existentes na sua "ala" ou praça de trabalho, naquele dia, em situação de check-in e de check-out, a fim de que sejam arrumados. Diante dessa informação, a camareira abastece o seu carrinho com os materiais de limpeza e de arrumação e, mediante relatório de discrepância, providencia a arrumação dos apartamentos que estão na condição de check-in e as solicitações especiais, para, em seguida, cuidar dos apartamentos ocupados. Ao chegar no apartamento ocupado, a primeira providência é verificar se há na porta o aviso da indicação "Não perturbe" ou Arrumar, por favor". Após essa observação, a camareira, ao entrar no apartamento, abre portas e janelas para arejar o ambiente, anota no relatório de discrepância as substituições das roupas de cama e banho, troca os materiais de higienização, lava o banheiro, passa o pano no chão e verifica se o funcionamento de ar condicionado, chuveiro, descarga, som e luzes estão em perfeitas condições

de uso.

Tratando-se da postura dos trabalhadores ligados ao posto de trabalho da Governança, pode-se afirmar que as suas atividades são basicamente realizadas na posição em pé, com bastantes deslocamentos e curvaturas da coluna vertebral, chegando, em alguns momentos, no caso das camareiras, a realizarem esforço físico (pesado) no momento do transporte, em carrinho, das rouparias, dos materiais de limpeza e dos alimentos (iguarias) de abastecimento ao frigobar, como também, no momento que é exigida a troca de colchão praticando esforços físicos como agachamentos e inclinações da coluna vertebral, tanto no momento da arrumação da cama, quanto na substituição de colchões, (figura 22). Daí a razão pela escolha das situações organizacionais do trabalho como estressante por 33% dos pesquisados, enquanto que 20% consideraram que o seu trabalho provoca situações de fadiga e 47% declararam que o trabalho era gratificante.

Figura 22. Aspectos físicos do tipo de trabalho desenvolvidos pelos trabalhadores dos setores de Recepção e de Governança.

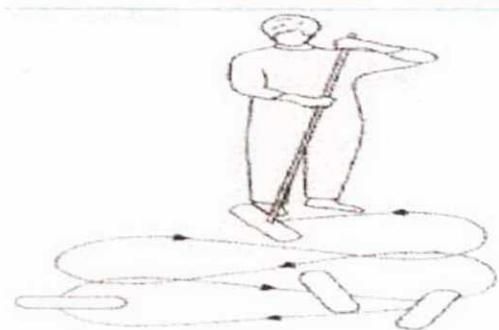


Nos serviços de andares realizados pelas camareiras, a relação hóspede x trabalhador tem provocado nos empregados uma certa sobrecarga

emocional, uma vez que a responsabilidade da camareira se multiplica, considerando o fato de lhe ser confiada a tarefa de arrumar um apartamento ocupado ou não, com qualidade, e, sobretudo, de lhe ser depositada a responsabilidade de acesso aos apartamentos com todos os pertences particulares do hóspede.

Ainda, em relação às posturas e aos movimentos que os empregados utilizam no momento da limpeza do piso dos apartamentos e das áreas sociais, observou-se que as camareiras e, também os ASG's têm procedido de forma inadequada, ou seja, sempre com o corpo inclinado para frente e esfregando o piso no sentido vertical e, em outros momentos horizontalmente. O estudo dos norte-americanos propõe que tais procedimentos de trabalho sejam executados da seguinte forma: esfregar o chão (passar o pano úmido) usando, a estratégia de caminhar sempre para trás, mantendo a coluna na posição ereta com movimentos em "S", apresentado na figura 23.

Figura 23. Forma e movimentos correto de proceder no momento da limpeza dos apartamentos e das áreas sociais do hotel.

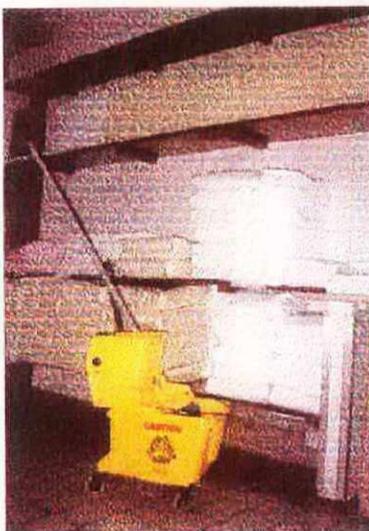


Fonte: <http://www.cornell.edu>

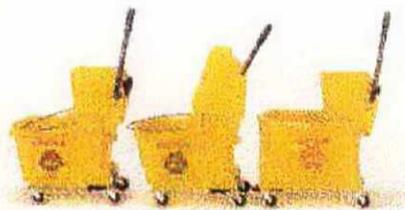
Para as atividades de limpeza do piso dos apartamentos e das áreas sociais do hotel são empregados, ainda, os baldes comuns de plásticos, o que

tem dificultado o transporte do líquido de limpeza, o manuseio e o ato de espremer o pano esfregador de piso. A respeito dos baldes de formato cilíndrico e com manivelas, apropriados para esse tipo de atividade, foram localizados, no hotel, dois exemplares, os quais são mais utilizados pelos auxiliares de serviços gerais durante a limpeza dos restaurantes e de algumas áreas sociais . O estudo dos alunos da Universidade de Cornell, também, apresentou algumas considerações sobre esses materiais apropriados para ser usados durante a limpeza no hotel, devendo ter um formato cilíndrico, e possuir manivelas para espremer o pano quando esse estiver totalmente ensopado (umedecido). Esses equipamentos contribuem para diminuir o desgaste físico dos punhos, das mãos e dos dedos e, até mesmo das pernas, como também facilitam a ação de manuseio e, no momento do seu esvaziamento, conforme apresentado na figura 24.

Figura 24. Baldes com manivelas apropriados para a limpeza no hotel.



Fonte: Hotel pesquisado



Fonte: [Http://www.cornell.edu](http://www.cornell.edu)

A respeito, ainda, dos baldes que são utilizados pelos ASG's e arrumadeiras durante a limpeza no hotel, observou-se que os mesmos são

montados sobre rodinhas, facilitando a movimentação e contribuindo para a diminuição dos esforços físicos dos seus usuários.

Percebe-se, também, que a limpeza através do equipamento de aspirar, ainda, se dá na forma de operacionalização tradicional, ou seja, o aspirador é conduzido, puxado, empurrado pelo trabalhador, fazendo com que seja empregada uma sobrecarga física da coluna, dos braços e das pernas.

A forma do uso correto proposto no estudo da Universidade de Cornell, com relação ao aspirador de pó, sugere que, ao invés do trabalhador ficar empurrando ou puxando o equipamento como é visto nas atividades do hotel, deve portar o equipamento sobre as costas, pois, desse modo, há uma melhor distribuição do peso pelo corpo, o que ajuda a reduzir as tensões e as dores nas pernas e nos braços, conforme se observa na figura 25.

Figura 25. Modelo de conduzir o equipamento de aspirar



Fonte: <http://www.cornell.edu>

Quanto às atividades desenvolvidas pelos auxiliares de lavanderia são: receber, conferir e anotar as roupas sujas retiradas dos apartamentos ou de

uso pessoal do hóspede; verificar o tipo de sujeira ou de manchas, separando por categoria de peças; pesar a roupa a ser lavada; executar a lavagem, a centrifugação e a secagem; dobrar as roupas e acompanhar o nível de água e a pressão da caldeira.

Sobre o pessoal da lavanderia, constatou-se que eles fazem um esforço físico e movimentos repetitivos (curvatura da coluna vertebral e risco de escorrego).

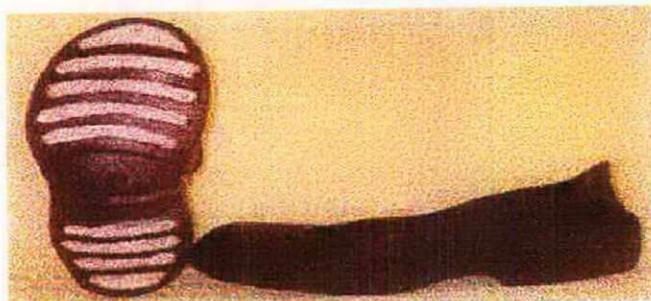
### **Principais queixas**

- As principais reclamações apresentadas pelas camareiras/arrumadeiras e auxiliares de lavanderia foram: dores na coluna, nas pernas e nos braços.
- A falta de um local para o descanso e recuperação após as refeições.
- Fadiga visual, alergias e ansiedade.
- Quadro de pessoal reduzido.

No caso do trabalho da Universidade de Cornell, os incidentes mais identificados no estudo estavam ligados aos deslizamentos (escorregos) e quedas, tanto em relação aos hóspedes quanto aos empregados, justificando a necessidade de adoção de medidas preventivas, pois geram um custo para os visitantes, empregados e para a empresa. A orientação dos estudantes, pesquisadores da Universidade de Cornell, é no sentido do emprego de calçados (sapatos) com solados de alta resistência e de alta aderência a piso, a fim de evitar ou diminuir os riscos de deslizamentos em locais molhados. No hotel pesquisado, os riscos de escorregos estão nos deslocamentos por escadas e, no momento da limpeza das áreas sociais, dos restaurantes, da cozinha e no

momento do lavagem e secagem das roupas dos hóspedes e da roupa do hotel, na lavanderia. Figura 26.

Figura 26. Estilo de sapato com solado antiderrapante e de alta aderência ao piso, apropriado para ser usado pelos trabalhadores encarregados pela limpeza do hotel.



Fonte: <http://www.cornell.edu>

#### **Incidentes que ocorreram**

- Os incidentes que já ocorreram no setor da governança e que foram apontados refere-se à queima (casual) de roupas de hóspede.

#### **Incidentes que podem ocorrer**

- Dentre os itens que poderão vir a acontecer no setor da governança, os trabalhadores destacaram: roubos, quedas, queima e manchas em roupas de hóspede.

### **4.3.4 DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES**

Após uma avaliação dos dados levantados sobre as situações de trabalho dos postos de trabalho de recepção e da governança, diagnosticaram-se algumas situações.

No tocante à distribuição das tarefas, observou-se uma grande

quantidade de atividades que é confiada às camareiras para que sejam executadas dentro de um curto espaço de tempo.

As camareiras/arrumadeiras, ao executarem as suas atividades de arrumação e limpeza nos apartamentos ocupados, trabalham sob forte tensão emocional, uma vez que têm acesso ao apartamento com todos os pertences dos hóspedes.

Observa-se que os trabalhadores do posto de trabalho de recepção ficam a maior parte do tempo na posição em pé, o que tem levado a uma cansaço físico e mental no final da jornada semanal de trabalho.

Percebe-se, ainda, uma excessiva carga de informações que o pessoal do posto de trabalho de recepção recebe e, como não se admite uma falha de esquecimento, esses trabalhadores desenvolvem as suas tarefas sob forte pressão emocional.

Verifica-se que os tonéis utilizados pelos trabalhadores da lavanderia para a colocação das roupas lavadas não estão adaptados as exigências físicas das atividades, levando, portanto, à prática de esforços repetitivos e um desgaste físico da coluna vertebral desses trabalhadores

A respeito do tipo de trabalho que os pesquisados desenvolvem, foi considerado por 40% da amostra como sendo um trabalho do tipo pesado; 43% opinaram que o seu tipo de trabalho é um pouco pesado; e 17% apontaram como sendo um trabalho leve. Portanto, constata-se que o dispêndio de energia que é gasto na realização das tarefas, especialmente, nas das camareiras/arrumadeiras teve uma maior indicação percentual para o item um pouco pesado com 43%, e 40% para o categoria pesado, creditando

esse resultado ao dispêndio de esforço físico que é gasto por esses trabalhadores, principalmente, no momento da substituição de colchões.

Sobre a política de qualificação profissional implementada pela gestão do hotel, detectou-se que o treinamento em serviço é o que tem sido utilizado para qualificar os trabalhadores do posto de trabalho da governança. Porém, isso tem ocorrido de forma assistemática.

Com relação ao número de funcionário, percebe-se que há uma constante rotatividade no emprego e uma redução no quadro funcional, especialmente, na baixa estação.

Os empregados não têm consciência da importância de utilizar uma postura adequada no desenvolvimento das atividades.

Há uma baixa escolaridade no conjunto de trabalhadores da área operacional, principalmente, em se tratando dos trabalhadores ligados ao posto de trabalho da governança.

Falta de uma política sistemática de seleção e treinamento para o pessoal da área operacional.

O posto de trabalho da governanta está inadequado e as suas condições físicas não condizem com a real necessidade desse posto.

Não existe um local apropriado para o descanso e recuperação das camareiras/arrumadeiras, após as refeições.

Avalia-se que esse estudo de caso, além de diagnosticar algumas situações de inadaptabilidade que contrariam a adaptação confortável do trabalho às características psicológicas e físicas dos trabalhadores, serviu, também, para difundir junto aos pesquisados a importância da aplicabilidade

das normas ergonômicas, propostas pela NR-17, do Ministério do Trabalho e Emprego.

As recomendações explicitadas abaixo estão em consonância com a avaliação diagnóstica em que se evidenciaram as disfunções do sistema homem-tarefa, tendo, ainda, como finalidade contribuir para que o hotel possa implantar uma gestão ergonômica voltada a qualificar as condições físicas e organizacionais de trabalho, adaptando, da melhor forma, as atuais situações de trabalho, sem que isto represente um alto investimento financeiro para a empresa, tampouco para os trabalhadores, de modo a potencializar as condições de saúde e técnicas no trabalho.

a) Para o posto de trabalho da Recepção, sugere-se o uso de cadeiras para amenizar o cansaço físico dos recepcionistas, além de tapetes antifadiga para o alívio das dores na coluna e nas pernas.

b) A respeito do desconforto postural no trabalho, orienta-se que, no caso da lavanderia, os recipientes que servem para receber as roupas lavadas e secas do hotel, sejam suspensos do piso, em, pelo menos, 30 cm e montados sobre suportes com rodas. Já, com relação aos movimentos e postura de trabalho das camareiras e ASGs, durante a limpeza de pisos, nos apartamentos e nas áreas sociais, devem ser corrigidos no sentido de postar-se na posição do corpo ereto, esfregando o pano no sentido de “S”, e caminhando sempre para trás.

c) Há a necessidade de melhorar as condições físicas do setor da governança, tanto do posto de trabalho da governanta como em relação a um local apropriado para que os empregados no momento da intervenção para a

alimentação, possam ter a possibilidade de repouso e recuperação.

d) Flexibilizar o trabalho alternando os turnos e as escalas de trabalho, principalmente, para os trabalhadores do turno noturno.

e) Implementar uma política sistemática de treinamento e de desenvolvimento de pessoal para todos os trabalhadores e, em especial, para aqueles que exercerem atividades operacionais ligadas à área operacional do posto de trabalho da governança, uma vez que se nota uma baixa escolaridade desses trabalhadores e que o processo de educação e treinamento é condição primordial para o enriquecimento do conhecimento humano e, conseqüentemente, para o crescimento profissional. Esse processo proporciona uma melhoria na capacidade de desenvolvimento do trabalho desses trabalhadores, pois a junção das aptidões inatas de um ser humano, agregadas aos elementos do saber, absorvidos através da educação e treinamento, são capazes de potencializar o processo produtivo da prestação dos serviços hoteleiro. Dessa forma, a implantação de um projeto de treinamento para esse universo de pessoal que executa às atividades sob a responsabilidade do posto de trabalho da governança, contemplando os conhecimentos sobre Rotinas de Trabalho, Qualidade no Atendimento e Psicologia do Trabalho, serão extremamente essenciais à capacidade laboral dos recursos humanos desse setor. Esta proposta de qualificação profissional, poderá ser desenvolvida mediante convênio com as instituições formadora dessa mão-de-obra, e que a contrapartida do hotel se converteria através da concessão de diárias em apartamento do próprio hotel, em favor da instituição educacional. Não sendo, portanto, necessária a utilização de altos

investimentos financeiros.

f) Recrutar e selecionar, de forma criteriosa, no intuito de melhorar a capacidade técnica e o nível de conhecimento formal dos trabalhadores do hotel. Uma forma que pode facilitar essa busca da pessoa certa para o posto de trabalho certo, pode ser através dos CIEEs – Centros de Integrações Escolas Empresas, existentes nas instituições responsáveis pela profissionalização, reprofissionalização e qualificação dos trabalhadores.

g) O fato de 76,7% do universo pesquisado perceberem dentro da faixa salarial de 1 a 2 salários mensais, visualiza-se a necessidade de recuperar a auto-estima e atingir a satisfação do trabalhador, concedendo-lhe em contrapartida outros benefícios – como por exemplo, a permissão para usufruir de uma diária em um apartamento do hotel ou em outro similar, por ocasião da sua data natalícia, casamento, ou aniversário de 15 anos de filhos etc. – uma vez que o salário não deve representar a única forma compensatória pelo exercício do trabalho.

## CAPÍTULO 5

### 5.1 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nota-se que, nas últimas duas décadas, tem havido um crescimento quantitativo dos meios de hospedagem do Natal e uma importante evolução na situação econômico-social do Estado, contribuindo, dessa forma, para a melhoria da qualidade de vida da população norte-rio-grandense. No entanto, diagnosticaram-se, através dos dados levantados, algumas condições de trabalho físicas e organizacionais que comprometem o bom andamento do processo de produção dos serviços hoteleiros, as quais elencaremos a seguir.

Verifica-se que há uma forte preocupação em modernizar o hotel com equipamentos, máquinas e ferramentas tecnológicas, como também em qualificar os espaços físicos e suas características estéticas. Junta-se a esses itens a forte exigência para que os serviços sejam realizados a contento e em tempo hábil. Porém, essas requisições se deparam com um perfil técnico profissional não compatível com o que estabelece o mundo moderno do trabalho, principalmente, se for comparar o nível de escolarização e de conhecimento técnico e formal daqueles que executam as atividades operacionais, ligadas ao setor da governança. Percebe-se, ainda, a inexistência de uma política institucional, voltada ao treinamento sistemático para os trabalhadores do hotel. Nesse sentido, conclui-se que a prática da empresa correspondente à forma de especializar a sua mão-de-obra, se formata em realizar treinamentos em serviço de forma assistemática, tendo

como instrutores os chefes dos setores aos quais estão ligados os trabalhadores que necessitam ser qualificados.

Essa modalidade de capacitação contraria a expectativa positiva de aperfeiçoamento dos empregados, uma vez que os mesmos afirmaram que o tempo não tem sido suficiente para executar as suas tarefas, tampouco para participar de treinamentos em serviços.

Um outro fator, considerado prejudicial a um maior envolvimento com o trabalho, tem sido a constante rotatividade de boa parte do quadro funcional do setor da governança, proporcionando, assim, um certo descomprometimento desses trabalhadores com as suas atividades laborais. Essa situação de instabilidade ocorre em virtude da sazonalidade (baixa estação), em que há uma diminuição da ocupação das unidades habitacionais do hotel e uma redução do quadro de pessoal da empresa.

Dessa forma, necessário se faz que sejam tomadas algumas decisões técnico-administrativas, principalmente, no que tange à seleção e treinamentos do pessoal, à correção de gestos e posturas inadequadas no trabalho, à valorização e incentivo profissional (prêmio por produtividade), proporcionando aos empregados momentos sociáveis de lazer e de descontração. Todos esses componentes proporcionam uma satisfação ao trabalhador, além de servir como motivador à sua auto-estima, contribuindo, decisivamente, para melhor adaptar o trabalho às características psicológicas, físicas e sociais dos recursos humanos.

Por fim, compreende-se que não há uma gestão voltada a atender às exigências específicas da ergonomia do trabalho, entretanto, as condições

organizacionais são consideradas razoáveis, devendo-se ajustar no que se refere às condições materiais e técnicas para o desenvolvimento das tarefas.

Nesse sentido, o propósito desse trabalho contido nos objetivos foi plenamente alcançado, uma vez que se conseguiu diagnosticar algumas inadaptabilidades das condições de trabalho existentes nos postos de trabalho analisados e que essas conclusões servirão para recomendar algumas alternativas possíveis de ser realizadas e que, se implantadas, trarão valiosas contribuições para a melhoria das condições físicas e organizacionais de trabalho no hotel, no que se refere às posturas, aos gestos, à jornada de trabalho, à seleção e treinamento de pessoal, atendendo, assim, às exigências psicológicas, físicas e profissionais dos trabalhadores e, conseqüentemente, possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços com produtividade e qualidade de vida.

## **5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

- Analisar as condições físicas e ambientais das áreas tidas como internas ou operacionais do hotel.
- Realizar levantamento de dados referentes às condições de saúde psicológicas e físicas dos trabalhadores.
- Averiguar as condições econômico-sociais dos empregados da hotelaria do Natal.

## CAPÍTULO 6 – FONTES BIBLIOGRÁFICAS E ANEXOS

### 6.1 BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Bárbara Regina. **Qualidade de Vida Relacionado à Saúde de Trabalhadores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção, UFSC, 1996. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/alvarez/cap1/cap1.htm>> Acesso em: 24 fev.2000.

ANDRADE, José vieira de. **Turismo: Fundamentos e dimensões**. São Paulo: Editora Ática, 1992.

ANGELI, Margarita N. Barreto. **Planejamento e Organização em Turismo**. Campinas, SP: Papyrus, 1991.

CASCUDO, Luís da Câmara. **História da Cidade do Natal**. 2ª edição – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira – Brasília: INL; Natal: UFRN, 1980.

CASCUDO, Luís da Câmara. **História da Cidade do Natal**. 3ª edição/IHG – Natal/RN: RN Econômico, 1999, 496 p.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 6 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999. 731p.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio

de Janeiro: Qualitymark, 1994, 156p.

CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. **Qualidade de Serviços em Hotelaria:** uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal-RN, 1997. 144p. Dissertação (Mestrado – Centro de Ciências Aplicadas. UFRN.

COSTA, J. B. **O fumo no trabalho.** Revista Proteção, Novo Amburgo, n. 32, vol. 06, p.40-41. agosto, 1994.

COUTO, Hudson de Araújo. **Ergonomia aplicada ao trabalho:** Manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo Editora, vol. 1, 1995. 349p.

COUTO, Hudson de Araújo. **Ergonomia Aplicada ao Trabalho:** Manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo Editora, Vol 2, 1995. 382p.

DUL, Juan e WEERDMEESTER, Bernard. **Ergonomia Prática:** in Itiro Iida, Ergonomia Prática. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

DRUCKER, Peter F. **A Sociedade Pós-Capitalista;** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – 6ª edição: São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Ana Regina de Aguiar. **Análise de Custos/Benefícios na Transferência de Tecnologia:** Estudo de Caso utilizando a abordagem antropotecnológica, Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), UFSC. Disponível em: <<http://www.esp.ufsc.br/tese99/dutra/cap2/cap2.htm>> Acesso em: 28 mar. 2001.

FRANCO, Eliete de Medeiros. **A Ergonomia na Construção Civil:** Uma

Análise do Posto de Mestre-de-obras. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC. Disponível em: ><http://www.eps.ufsc.br/disserta95/cap2/cap2.htm>,> acesso em: em 21 de fev.2001.

FLEURY, Afonso Carlos; VARGAS, Nilton. **Produtividade**. São Paulo: Atlas, 1983.

GONÇALVES, Edwar Abreu. **Segurança e Medicina do Trabalho em 1200 perguntas e respostas**. 2ª edição – São Paulo: LTr, 1998.

GRANDJEAN, Etienne. **Manual de Ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem; 4ª edição, tradução de João Pedro Stein. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

\_\_\_\_\_. CUergo: Hotel Ergonômico. In: **Hotel Conferência de Ezra**. Universidade de Cornell. 7 a 9 abril de 2000. Disponível em: ><http://ergo.human.cornell.edu/HotelEzra/intro.htm>> Acesso em 14 dez. 2000.

IIDA, Itiro. **Ergonomia - Projeto e Produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. **A Educação e os Desafios das Novas Tecnologias**: In: João Celso Ferrete, **Novas Tecnologias de Trabalho e Educação**. Rio de Janeiro: Petrópolis, Vozes, 1994.

MEDEIROS, Ursula Cristina Gadelha Aires de. **A qualidade em Serviços e a**

**capacitação de recursos humanos no setor hoteleiro:** conforme a as percepções dos empresários e dos turistas. Natal, 1987. Cap. 5. Mestrado em Administração - UFRN.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e Desenvolvimento:** Planejamento e Organização. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1998.

PELOSI, Flávia et al. **Análise Ergonômica e Sugestões para a Melhoria das Condições de Trabalho das Arrumadeiras de um Hotel cinco estrelas –** Estudo de Caso. In: XVI ENEGEP, 1996, Piracicaba. Artigo, 1996 – São Paulo.

PINHEIRO, W. & MOURA, L. **Monumentos.** In: Natal 400 Anos de História, Turismo e Emoção. Sonopress – Rimo Indústria e Comércio Fonográfico Ltda. São Paulo, nº 1, 1999. 1 CD-ROM.

ROCHA. Antônio Roberto. **O “pulmão que dá a Natal o ar mais puro das Américas:** Natal pra você, Natal/RN. nº 19, p. 42-43, out.2000.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SANTOS, Neri dos; FIALHO, Francisco. **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho.** 2ª ed. Curitiba: Genesis Editora, 1997. 316 p.

SANTANA, Angela Maria Campos. **Ergonomia Produtividade e Qualidade de**

**Vida no Trabalho.** Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta/97/santana/cap2htm>, acesso em 28 de jun. de 1999.

\_\_\_\_\_. **SECRETARIA Estadual de Turismo do RN. Indicadores Básicos de Turismo do Rio Grande do Norte/1995-98**, Natal - RN, 2000. 89p.

SELL, Ingeborg. **Ergonomia e Projetos de Produtos como instrumentos de Segurança do Trabalho e condições de trabalho e condições de vida.** Florianópolis: UFSC/PADCT, 1992. 163 p.

SILVA FILHA, José Luiz Fonseca da. **Gestão Participativa e Produtividade: uma abordagem da Ergonomia.** Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia, Programa de Engenharia da Produção – UFSC. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta95/silvafilho/cap3/cap3.htm>. Acesso em: 19 de jan. 2001.

\_\_\_\_\_. **Um Mundo Melhor.** Revista Veja, São Paulo, ed. 1656, nº 27, p.130. Julho/2000.

WISNER, Alain. **Por Dentro do Trabalho: Ergonomia; métodos e técnicas.** São Paulo: FNT, 1987.

WISNER, Alain. **A inteligência do Trabalho: Textos Seleccionados de ergonomia.** Tradução de Roberto Leal Ferreira, São Paulo: FUNDACENTRO, 1994. 191 p.

## 6.2 ANEXOS

### ANEXO I

#### **CHECK-LIST PARA LEVANTAMENTO DOS DADOS RELATIVOS ÀS TAREFAS, ÀS ATIVIDADES DE TRABALHO E ÀS CONDIÇÕES GERAIS DE TRABALHO.**

##### **CHECK-LIST**

1. A distribuição de tarefas é adequada?
2. As tarefas são compatíveis com o nível de escolaridade?
3. Qual o dispêndio (gasto) da carga mental durante a jornada de trabalho?
4. O tipo de trabalho (aspecto organizacional) - é gratificante, estressante ou fadigoso?
5. O aspecto físico do trabalho é considerado leve, pouco pesado, pesado?
6. Há revezamento entre as tarefas simples e as complexas?
7. O trabalhador tem flexibilidade na sua postura durante a jornada de trabalho?
8. O corpo trabalha na vertical (quando de pé ou sentado) ou em um ângulo de 90-100 graus entre o tronco e coxas?
9. Entre o ciclo e outro há a possibilidade de um pequeno descanso? Ou há pausa bem definida?
10. Os movimentos dos braços são executados de forma simétrica?
11. Há necessidade de o trabalhador segurar, sustentar, suspender ou

empurrar equipamentos, móveis, ou materiais de trabalho?

12. Para época em que o trabalho é redobrado, intenso há previsão de adequação do efetivo?
13. Em termos de definição das atividades de trabalho, de onde vêm as informações (documentos, ordens, instruções) ?
14. De que modo as informações são repassadas aos empregados para execução das tarefas (verbal, escrita ou codificada)?
15. Para quem são transmitidas as informações depois de recebidas ou (tratadas)?
16. Para se alcançar os resultados, percebem-se pressão muito fortes?
17. Qual o nível de relacionamento entre as pessoas que trabalham simultaneamente nos postos de trabalho?
18. No final de cada jornada semanal de trabalho, como se sente o trabalhador (físico e mentalmente)?
19. Quais as principais dificuldades encontradas para a realização das atividades?
20. Há uma política bem definida quanto a treinamento para as funções?
21. Quais são os fatores de insatisfação no trabalho?
22. Quais os incidentes que já ocorreram no trabalho?
23. Que tipo de incidente pode ocorrer?
24. Como se sente o trabalhador em termos de realização profissional?
25. Como é considerado o nível de entrosamento entre os setores?

## ANEXO II

**QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DOS DADOS PESSOAIS; DADOS  
PROFISSIONAIS, CONDIÇÕES GERAIS DE TRABALHO, INDICADORES  
GERAIS DE SAÚDE E DAS ATIVIDADES HABITUAIS DE LAZER.**

**I – DADOS PESSOAIS**

1.1 NOME: \_\_\_\_\_ 1.2 Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1.3 Sexo: M ( ) F ( ) 1.4 Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1.5 Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo  
( ) Divorciado ( ) Separado ( ) Outros

1.6 Chefe de família: ( ) sim ( ) não

1.7 Grau de Instrução (escolaridade):

( ) Primeiro grau incompleto ( ) Primeiro grau completo ( ) 2º Grau  
incompleto ( ) 2º Grau completo ( ) Superior incompleto  
( ) Superior completo ( ) Pós-graduação incompleta ( ) Pós-  
graduado

1.8 Indique, nas alternativas abaixo, a **existência** e **quantidade** de cada item

em sua residência: ( ) automóvel ( ) TV em cores

( ) equipamento de som ( ) videocassete ( ) geladeira ( )  
máquina de lavar roupa ( ) Microcomputador ( ) telefone  
residencial ( ) empregada mensalista

1.9 Total de pessoas na família: \_\_\_\_\_

1.10 Chefe de família ou contribui com o sustento da sua família

( ) sim ( ) não

## II DADOS PROFISSIONAIS

2.1 Cargo: \_\_\_\_\_ 2.2 Função: \_\_\_\_\_

2.3 Há quanto tempo trabalha na Empresa? \_\_\_\_\_

2.4 Nome do posto de trabalho onde atua: \_\_\_\_\_

2.5 Número de pessoas que atuam, simultaneamente, no posto de trabalho: \_\_\_\_\_

2.6 Quantas horas você trabalha por dia (na empresa)?

( ) Menos de 6 horas ( ) 6 a 8 horas ( ) 8 a 10 horas

( ) mais de 10 horas

2.7 É rotina, lhe ser dado trabalho da empresa para ser executado em sua residência?

( ) sim ( ) não

em caso positivo, justifique? \_\_\_\_\_

2.8 Com relação a sua remuneração, em termos de salário, você ganha

mensalmente: ( ) de 1 a 2 ( ) de 3 a 5 ( ) de 6 a 7 ( ) de 8 a

10 ( ) acima de 10

2.9 Tira férias todos os anos?

( ) sim ( ) não

2.10 Suas últimas férias foram há:

( ) menos de 1 ano ( ) 1 a 2 anos ( ) mais de 3 anos

2.11 A duração dessas férias foi:

( ) menos de 10 dias ( ) 10 a 20 dias ( ) 20 a 30 dias

2.12 Você utiliza suas férias para:

( ) descansar em casa ( ) veraneiar ( ) viajar ( ) fazer atividades do lar

( ) outros: \_\_\_\_\_

2.13 Você exerce outra atividade profissional fora do seu horário habitual de trabalho? ( ) sim ( ) não

em caso afirmativo, quantas horas por dias? \_\_\_\_\_

2.14 Estando de folga ou nos finais de semanas costuma trabalhar: "fazer bico"? ( ) sim ( ) não

em caso afirmativo, o seu "fazer bico" é no sentido de:

( ) não gostar de ficar em casa ( ) não gostar de ficar parado

( ) gerar mais uma fonte de renda

2.15 Durante este ano quantas vezes você precisou faltar ao serviço?

( ) nenhuma vez ( ) 1 a 2 vezes ( ) mais de 3 vezes

( ) várias vezes

caso haja faltado, quais foram os motivos? \_\_\_\_\_

### **III – QUESTÕES RELATIVAS ÀS ATIVIDADES DE TRABALHO E ÀS CONDIÇÕES GERAIS DE TRABALHO**

3.1 Com relação a sua vida profissional:

( ) sente-se realizado profissionalmente ( ) poderia melhorar

( ) não está satisfeito profissionalmente.

3.2 Quanto à definição das suas tarefas, elas são:

- ( ) definidas com precisão ( ) definidas aleatoriamente  
 ( ) definidas com imprecisão.

3.3 Com relação ao número de informações que lhes são transmitidas, você as considera:

- ( ) normal e de fácil memorização  
 ( ) excessiva e de fácil memorização  
 ( ) excessiva e de difícil memorização

#### IV - INDICADORES GERAIS DE SAÚDE

4.1 Com que freqüência você consegue dormir “BEM” (7 – 8 horas por noite)

- ( ) raramente consigo dormir ‘bem” ( ) a maioria das vezes  
 ( ) sempre

4.2 Você acorda descansado?

- ( ) sim ( ) não

4.3 No final de cada jornada semanal de trabalho você se sente (físico e mentalmente)?

- ( ) bem/descansado ( ) cansado ( ) muito cansado

4.4 Você se sente satisfeito com o seu peso?

- ( ) sim ( ) não (gostaria de aumentar) ( ) não (gostaria de diminuir)

#### V – ATIVIDADES HABITUAIS DE LAZER/ENTRETENIMENTO

5.1 No seu lazer, você inclui algumas horas por semana de atividades físicas leves (passeio de bicicleta, caminhada etc.)? ( ) sim ( ) não

5.2 Você pratica, pelo menos, uma vez por semana algum tipo de dança?

sim  não

5.3 Participa de alguma prática de caráter recreacional como: futebol, voleibol ou tênis?

uma vez por semana  três vezes por semana

nenhuma vez

5.4 Você participa de festas comemorativas ou aniversários de familiares ou amigos do trabalho?

sempre  algumas vezes  nunca

5.5 Costuma freqüentar casas de shows?

sim  não

5.6 Com que freqüência você tem ido ao cinema ou ao teatro?

constantemente  raramente  nunca

5.7 Você costuma freqüentar praias, piscinas, lagoas ou balneários:

nos finais de semanas  apenas nos dias feriados

apenas nas férias

5.8 Você tem se usufruído dos momentos de lazer/entretenimento

proporcionados pela empresa que trabalha?  sim  não, por  
quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO III



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO MÉDIA E TECNOLÓGICA  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO RIO GRANDE DO NORTE**

OFÍCIO Nº 418/2000-DG/CEFET-RN

Natal/RN, 17 de outubro de 2000.

Senhora Diretora,

Visando qualificar cada vez mais os seus profissionais, dotando-os de sólidos conhecimentos científicos e tecnológicos, para uma melhor preparação dos futuros atores da força de trabalho, com as reais capacidades e habilidades profissionais, exigidas pelo atual mundo produtivo, o CEFET-RN e a Universidade Federal de Santa Catarina, em parceria, estão realizando o curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

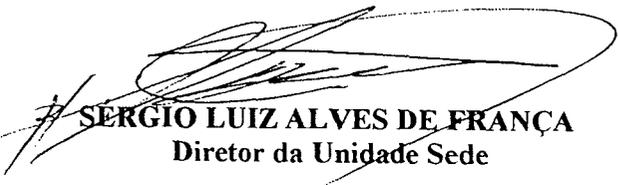
Uma das áreas de concentração do referido curso é a "Ergonomia e Qualidade de Vida", que se proporá a estudar a otimização da capacidade de produção do homem, no desenvolvimento racional das suas atividades na área produtiva e na prestação de serviços, com presteza e qualidade.

O mundo moderno da produção e da prestação de serviços tem requerido uma forte interação entre as instituições de ensino e empresas, no intuito de tornar os profissionais aptos a cumprir as exigências do mundo profissional globalizado. Um dos pressupostos para a determinação dessas solicitações tem sido os espaços proporcionados pelas empresas, onde os futuros profissionais podem unir teoria à prática.

Vimos, pois, solicitar a V. Sa. a aquiescência para a realização de uma análise ergonômica, nesse conceituado meio de hospedagem, que será executada nos setores de Recepção e Governança, pelo professor deste CEFET-RN, Aurir Marcelino dos Santos, matrícula nº 41780.

Acrescentamos, ainda, que a citada atividade será desenvolvida sob a orientação do professor da UFSC, Dr. Neri dos Santos, e sua função principal consiste em subsidiar os nossos mestrandos para a dissertação final do aludido curso.

Atenciosamente



**SERGIO LUIZ ALVES DE FRANÇA**  
Diretor da Unidade Sede

## ANEXO IV

# Check-List

## Apartamentos

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2000

Apto. \_\_\_\_\_

- Porta do apartamento

15- Telefone

- Paredes

16- Para- Peito

- Teto

17- Pia do Banheiro

- Interruptores/Bloqueador de Energia

18- Torneiras

- Luminárias/lâmpadas

19- Ralo

- Armários

20- Vaso Sanitário

- Espelhos

21- Box

- Piso

22- Ar Condicionado

- Rodapés

23- Vento-Kit

- Mesas/ Cadeiras

24- Maleiro

- Espelho da cama /Painel

Observação:

- Televisão/Cotrole Remoto/Rádio

- Mofo

- Chuveiro

## ANEXO V

## RELATÓRIO DE DISCREPÂNCIA

DATA: \_\_\_\_\_

ENT	SAI	APT	GOD	PAX	HVIP	TB	TR	P	TP	LC	LS	FR	CPS	CPC	CAS	CAC	MS	MC	S.S	S.C	P.S	P.C	P.T	C.F	TAP	ROU	COR	
		130																										
		131																										
		132																										
		133																										
		134																										
		135																										
		136																										
		137																										
		138																										
		139																										
		140																										
		141																										
		142																										
		143																										
		144																										
		145																										
		146																										
		147																										

ALA: \_\_\_\_\_

CAMAREIRA: \_\_\_\_\_

ANEXO VI



Nº. 001738

ORDEM DE SERVIÇOS

SERVIÇOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obs.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

