

## **TRABALHO E TEMPO LIVRE: UM ESTUDO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COM GERENTE DO SETOR HOTELEIRO**

WORK AND FREE TIME: A STUDY ABOUT QUALITY OF LIFE AT THE  
WORKPLACE WITH A HOTEL MANAGER

Alexei José **ZARATINI**

Aluno do curso de Graduação em Administração no Departamento de Administração da (FEA-RP),  
na Universidade de São Paulo (USP)  
azaratini@fearp.usp.br

Valquíria **PADILHA**

Doutora em Ciências Sociais, Mestre em Sociologia, Especialista em Estudos do Lazer, Bacharel  
em Ciências Sociais. Professora Doutora no Departamento de Administração da (FEA-RP), na  
Universidade de São Paulo (USP)  
valpadilha@usp.br

### **Resumo**

Este artigo é síntese de análises realizadas numa pesquisa acadêmica que procurou revelar um esforço de inserir, de forma crítica, a temática da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas discussões sociológicas e psicossociais que problematizam o mundo do trabalho na contemporaneidade. Desenvolvem-se reflexões sobre as possíveis relações entre trabalho, excesso de trabalho e tempo livre com foco na categoria de gerente de hotel, tomando como base a compreensão de que as relações entre vida profissional e vida privada compõem um dos principais fatores de medida de QVT. A revisão de literatura realizada e a entrevista semi-estruturada de abordagem qualitativa que conduziram essa pesquisa sinalizaram a veracidade da premissa. É possível concluir que os compromissos profissionais determinam a agenda dentro e fora do trabalho de um gerente de hotel, comprometendo a conciliação entre trabalho e vida privada e, conseqüentemente, sua qualidade de vida.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho – Tempo livre – Trabalho – Gerente – *Workaholism*.

### **Abstract**

This article is a summary of analyses carried out in an academic research which tried to insert, in a critical perspective, the issue of Quality of Life at the Workplace into the sociological and psychosocial discussions which deal with the world of labor in the contemporary era. Ideas are developed about possible relations between labor, excess of labor and free time, focusing on the hotel manager category, based on the premise that the relations between professional life and private life compose one of the main measurement factors of quality of life at the workplace. The analysis of previously written articles about this topic and a semi-structured qualitative interview, which guided this research, demonstrated the truthfulness of the premise. It is possible to conclude that the professional obligations determine the hotel manager's agenda while at work or not, negatively affecting the conciliation between work and private life and, consequently, this professional's quality of life.

**Keywords:** Quality of Life at the Workplace – Free Time – Work – Manager – *Workaholism*.

## Introdução

Este artigo é fruto de uma pesquisa realizada na cidade de Ribeirão Preto-SP, com uma das gerentes do corpo administrativo de um hotel de luxo. O objetivo principal da pesquisa foi investigar como se dá a relação entre o trabalho de gerência em hotel e a Qualidade de Vida no Trabalho, principalmente no que diz respeito ao tempo livre e às formas de conciliação entre as atividades laborais e a vida privada. Os objetivos específicos foram: 1) conhecer as tarefas/atribuições profissionais de um gerente de hotel para saber a carga de trabalho, os tipos de pressão psicológica e desgaste emocional, o que influencia diretamente no tempo livre e em sua relação com o trabalho; 2) conhecer os sentidos atribuídos pelo gerente de hotel às categorias de trabalho e de tempo livre; e 3) conhecer os usos do tempo livre do gerente de hotel.

A pesquisa, de abordagem qualitativa, baseou-se no levantamento bibliográfico recente sobre o mundo do trabalho, sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sobre as atividades e características de gerentes. Compreendeu também a coleta de informações sobre o setor hoteleiro. Foi escolhido um hotel da categoria luxo na cidade de Ribeirão Preto-SP e algumas reuniões iniciais foram feitas com duas gerentes, para explicar as etapas da pesquisa e para colher informações sobre o hotel. Depois disso, ficou acertado que a gerente de hospedagem concederia a entrevista.

A partir das leituras e da entrevista realizada com a gerente de hospedagem do hotel, foi possível delinear as relações entre o mundo do trabalho atual, as formas de organização do trabalho no hotel, a carga de trabalho da gerente e a sua vida privada, a vivência de seu tempo livre. Cada um desses fatores será analisado a seguir.

## 1 Dimensões contemporâneas do mundo do trabalho

Um dos entendimentos que se tem por trabalho é a transformação da natureza pelo homem

e a criação de valor social, pela produção e reprodução da existência humana, como afirma Antunes (2004): “É a partir do trabalho, em sua realização cotidiana, que o ser social distingue-se de todas as formas pré-humanas”. Para o autor, é o processo de trabalho que permite a realização da produção e reprodução da existência humana. O trabalho é uma das principais dimensões inerentes à condição humana e é, portanto, momento de identificação do ser enquanto humano.

O modelo organizacional atual (toyotismo ou modelo japonês) demanda uma maior flexibilização dos processos produtivos, o que modifica a relação do trabalho com o trabalhador, na medida em que flexibiliza o próprio funcionário, parte integrante do processo produtivo na organização. Há, por um lado, a adoção da carga horária flexível ou mesmo do sistema de trabalho mais autônomo – medidas de qualidade de vida no trabalho, quando conferem poder de decisão ao funcionário, em relação à própria vida e em relação ao seu trabalho. Por outro lado, a reestruturação produtiva<sup>1</sup> traz consigo a intensificação do trabalho (DAL ROSSO, 2008), resultante da diminuição do quadro de funcionários e manutenção das metas de produção, verificada com o aumento dos distúrbios naturais do esgotamento humano, físico e mental, que significam fatores de degradação da QVT e de precarização do trabalho (LACAZ, 2000)<sup>2</sup>.

Nesse quadro, podemos observar o mundo do trabalho como paradoxal, em que parece haver mais promessas do que realidade em relação ao progresso dos métodos produtivos, e, ainda, que, apesar de QVT ser item da qualidade total no modelo toyotista, as modificações da reestruturação produtiva contribuem para um agravamento da condição de trabalho, principalmente com a extensão da carga física e psíquica do mesmo. Em outras palavras, se por um lado a reestruturação produtiva permitiu um incremento na produtividade das organizações e uma maior disseminação dos

recursos tecnológicos, por outro, o mesmo processo trouxe consigo desgaste do trabalhador e piora, sob alguns aspectos, da qualidade de vida no trabalho. Isso só vem a corroborar a afirmativa de que as consequências do processo de reestruturação produtiva são carregadas de paradoxos, que em cada situação do cotidiano apresentam-se sob aspectos positivos e negativos, sob melhoria real e promessas ainda a cumprir.

## 2 Trabalho, tempo livre e *workaholism*

A compreensão das relações entre trabalho e tempo livre é fundamental para esta pesquisa, na medida em que elas estão inseridas na dinâmica que desenha a qualidade de vida do trabalhador. Entender o fenômeno do *workaholism* requer, nesse sentido, que se compreenda como o excesso de trabalho acaba por invadir o tempo que deveria ser de não trabalho, comprometendo um dos fatores de QVT que é o necessário equilíbrio entre trabalho e vida privada.

Consideramos o trabalho como o tempo social dominante na sociedade atual e, nesse sentido, defendemos a atualidade da centralidade do trabalho na organização socioeconômica e na vida cotidiana das pessoas, mesmo daquelas que não têm emprego – visto que a racionalidade econômica que rege a vida dentro e fora do trabalho ancora-se nos princípios produtivistas. Nesse sentido, o tema do tempo livre encerra um paradoxo: se, por um lado, o tempo livre mostra-se um recurso capaz de ser manipulado e convertido a interesses econômicos, capaz de distanciar o indivíduo de seu papel social através da disseminação de um valor hedonista e individualista – como muito enfaticamente afirmam autores frankfurtianos (Cf., por exemplo, PADILHA, 2000) –, por outro lado, o mesmo tempo livre pode conceder um sentido maior ao indivíduo, cada vez menos identificado com o próprio trabalho e que encontra nesse tempo uma possibilidade de viver experiências próprias, com significado próprio e passível de

suas individualidades. Esse debate possibilita o questionamento do caráter funcionalista do lazer que, além de ser utilizado para o consumo, apresenta-se sob essa lógica como um tempo “compensatório das pressões sociais” (Padilha, 2000), ou ainda como um tempo cuja utilidade é primordialmente recuperar o trabalhador do desgaste acumulado no trabalho.

É possível ainda que o próprio trabalhador perceba seu tempo livre como um período de descanso, de utilidade produtiva, cujas possibilidades de contemplação do próprio eu sejam ignoradas ou subestimadas. Não se deve ignorar que o tempo de trabalho e o tempo livre são indissociáveis, uma vez que, na sociedade industrial, tempo de trabalho e tempo de não-trabalho são interdependentes: um tempo para a produção e outro tempo para a reprodução humana. Na sociedade atual, o trabalho continua com sua importância – ainda que modificado ao longo do tempo – de fonte de sustento e dignidade. Assim, falar na centralidade do trabalho (ORGANISTA, 2006) é importante para se pensar em como se pode organizar uma sociedade para que haja equilíbrio entre tempo de trabalho e tempo liberado para o bem-estar geral dos trabalhadores.

No caso da gerente entrevistada nesta pesquisa, percebeu-se claramente como a organização do trabalho leva a uma intensa carga de trabalho, com jornadas que invadem um tempo que deveria ser de lazer e de convívio com amigos e familiares.

O que esta pesquisa mostrou foi como o fenômeno *workaholism* – o vício por trabalho – está presente nos trabalhadores, principalmente os da categoria de gerente. O tempo do trabalho é o tempo social determinante na vida de muitos trabalhadores, alguns deles chegando a mostrar características de *workaholic*, como esta pesquisa evidenciou. Diante disso, como ficam o tempo livre e as vivências de lazer de quem trabalha? Esta questão está diretamente relacionada com a temática da QVT.

### 3 As principais conceituações de QVT no mundo e no Brasil

Dentre os inúmeros autores que fundamentaram os estudos sobre o tema QVT, destacam-se aqui o trabalho de Richard Walton, nos Estados Unidos; Ana Cristina Limongi-França, no Brasil; Dupuis e Martel, no Canadá. Para Albuquerque e França (1998), a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como um conjunto de ações da empresa a fim de entender e programar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais com o objetivo de gerar condições para o desenvolvimento humano no ambiente de

trabalho. Ainda de acordo com eles, a qualidade total, conceito que visa a processos e controles produtivos e tecnológicos de fabricação do produto, começou a incluir em seus programas a QVT, pois trata do elemento humano que é fundamental para todo o entendimento de qualidade total.

Os estudos de Walton (1974, 1975, 1985) resultaram na elaboração de uma lista de oito categorias conceituais de QVT, conforme tabela abaixo, que mostra alguns indicadores para cada categoria.

**Tabela 1** – Categorias e indicadores de QVT atribuídas por Walton

<b>Categorias</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilha de ganhos na produtividade
Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Autocontrole relativo
	Qualidades múltiplas
	Informações sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
	Segurança de emprego

**Tabela 1** – Categorias e indicadores de QVT atribuídas por Walton (continuação)

<b>Categorias</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
	Direitos trabalhistas
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho
	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer da família
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

Fonte: WALTON *apud* FERNANDES, 1996.

Para Walton (1985), as relações de trabalho deveriam sair do âmbito do controle para o âmbito do comprometimento, e a gestão de QVT seria a ponte entre eles. Para este autor, deveriam ser entendidos todos os desejos e necessidades do trabalhador e toda estrutura organizacional para que o processo fosse o mais completo e melhor possível para ambas as partes; assim, o resultado final seria uma empresa com funcionários comprometidos, autônomos e um ambiente organizacional melhor.

Mais recentemente, Dupuis e Martel (2006) afirmaram que a qualidade de vida no trabalho deve ser vista como a condição do indivíduo em sua busca pelos objetivos idealizados

em relação ao trabalho. Nessa concepção, a redução entre a realidade e o que se pretende atingir favorece o bom funcionamento não só da empresa, mas de toda sociedade. Parece claro que deve haver equilíbrio entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização para que haja favorecimento tanto do desempenho organizacional quanto da qualidade de vida geral das pessoas.

A tabela seguinte apresenta uma adaptação dos componentes de QVT, conforme apresentados por Dupuis e Martel (2006), em que se agrupam as variáveis possíveis de serem utilizadas numa análise tanto qualitativa quanto quantitativa de QVT.

**Tabela 2** – Componentes de QVT esquematizados por Dupuis e Martel

Contexto físico	Umidade
	Temperatura
	Barulho
	Luminosidade
	Odores
	Vibrações
	Equipamentos e ferramentas necessários para o trabalho
	Facilidades (acesso a restaurantes, estacionamento, etc.)
	Limpeza do ambiente
	Segurança no trabalho
Contexto psicossocial	Suporte social e emocional
	Respeito e consideração
	Liderança
	Identificação com a empresa
	Necessidade de pertença
	Possibilidade de comunicação
	Capacidade emotiva
	Competitividade
	Relações com os colegas
	Relações com os superiores, empregadores ou administradores
	Nível de <i>empowerment</i>
	Políticas da empresa em relação à família
Contexto organizacional	Nível de planejamento
	Gerenciamento de ideologia
	Sistema de informação
	Estrutura organizacional
	Programas de treinamento
	Suporte técnico
	Promoções e transferências
	Desempenho do trabalho durante a ausência
	Alocação do trabalho durante a ausência de outros empregados
	Comentários e avaliações recebidas
	Jornada flexível de trabalho
	Clareza do próprio papel na organização
	Conflito de papéis
	Remuneração, benefícios e seguros
	Relacionamento com o sindicato
	Recursos de fundos de pensão
	Posição na hierarquia
	Nível de supervisão
Estabilidade profissional	

Fonte: Adaptado de Dupuis e Martel, 2006.

Pela breve exposição das principais reflexões sobre QVT, percebe-se que a relação entre trabalho e tempo livre é um dos aspectos importantes para a qualidade de vida do trabalhador. No caso do trabalho da gerente que foi estudada nesta pesquisa, o que podemos compreender sobre este aspecto?

#### 4 O gerente *workaholic*

Assim como o mundo do trabalho, o papel dos gerentes evoluiu após a transição do modo de produção fordista para o modo de produção toyotista, no século XX. Tal fato pode ser observado nas novas exigências que o cargo de gerente demanda e na forma como é percebida a importância do papel dos gerentes por quem o cumpre. A organização do trabalho atual valoriza a flexibilidade, a disponibilidade de tempo e a dedicação integral. O valor que se dá pelo curto prazo pode ser causa de uma “corrosão do caráter”, conforme sugere Sennet (1999), já que o valor das relações de longo prazo, dos projetos e carreiras se torna secundário quando a cobrança por resultados imediatos e o alcance de metas se inserem no modelo de gestão do trabalho.

Além disso, a grande disponibilidade de troca é ferramenta que legitima as cobranças por resultados. Serva e Ferreira (2006) salientam que é importante ter em mente os problemas das pressões a que se submetem os gerentes, tanto na organização, como na vida pessoal e na sociedade, para que a análise da situação atual de gerentes tenha o cuidado de levar em consideração aspectos individuais, organizacionais e sociais concomitantemente.

É comum para os empregados de liderança que o trabalho tome o tempo pessoal e o “pensar em trabalho o tempo todo” se torne um vício a ponto de tornar penoso o tempo livre. Quando isso ocorre, o executivo é denominado como *workaholic* ou “viciado em trabalho”. Nesse caso, ele perde o contato com outros meios sociais, o que torna difícil a readaptação em

grupos sociais a que pertencem. Sem as dimensões que comportam a vida social do indivíduo, e que vão além do trabalho, a exaustão e outros problemas manifestam-se de forma cada vez mais intensa. Isso porque a resistência à alta carga de trabalho é requisito para um gerente de sucesso (SERVA; FERREIRA, 2006).

A manifestação de cansaço, o estresse e a depressão, tão comuns em *workaholics*, são vistos como fraqueza e derrota pela organização, e tal visão confronta os executivos com a expectativa de sempre vencer, presente neles próprios e na organização: são os “condenados a vencer”. A necessidade de domínio e o caráter perfeccionista do cargo gerencial aumentam no executivo o desejo de intensificar seu trabalho.

A dedicação exacerbada ao trabalho recebe conotação positiva dos empregadores que, com a preocupação imediatista para o aumento dos lucros, não atentam para o fato de que o desgaste contínuo prejudica o indivíduo em todas as suas esferas de atuação, inclusive no trabalho. A apologia à dedicação exclusiva ao trabalho só intensifica o ciclo vicioso que vem a contribuir para o aumento de casos de dependência ao trabalho.

Como estes fenômenos até aqui apresentados sinteticamente podem se revelar nas relações de trabalho de um gerente de hotel? É o que passamos a apresentar a seguir, como resultados da pesquisa realizada.

#### 5 Metodologia

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, lida com significados e interpretações “dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2002). Devido a essa capacidade de gerar resultados e relacionamentos mais profundos, além de poder explorar melhor tudo que a entrevistada tem a oferecer, a pesquisa qualitativa se mostrou a mais apropriada ao trabalho. Além disso, este tipo de pesquisa não

se preocupa com a quantidade de entrevistados, mas sim com o relacionamento dos pesquisados com o tema de pesquisa.

Como afirma Gaskel (2002), a entrevista individual é melhor quando o objetivo da pesquisa é explorar em profundidade o mundo da vida do indivíduo, quando se fazem estudos de caso com entrevistas repetidas no tempo, e, ainda, quando o tópico da entrevista refere-se a experiências individuais que possam causar ansiedade.

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica da entrevista semi-estruturada, pois as questões permitem a verbalização de pensamentos, sentimentos e pontos de vista sobre o tema, de forma despreocupada em relação às mensurações inerentes às pesquisas de cunho quantitativo. As perguntas têm um caráter mais profundo, às vezes permitindo a manifestação de aspectos subjetivos do trabalho, possibilitando o surgimento de novas perguntas durante a entrevista. As respostas da entrevistada constituem um discurso, ou seja,

uma manifestação concreta que um sujeito individual ou coletivo faz, por meio da linguagem, na qual expressa não somente uma racionalidade histórica e social, mas também processos inconscientes que movem desejos, as pulsões e os mecanismos de defesa, através da materialização das palavras, as quais, ao mesmo tempo em que estabelecem padrões e criam moldes que devem ser adotados pelos sujeitos sociais na tentativa de se enquadrar socialmente, conformam-se a esses moldes (FARIA, MENEGHETTI, 2007).

Partindo da compreensão de que cada sujeito é um ser social genérico, esta pesquisa – respaldada principalmente por fundamentos metodológicos da psicologia social – infere interpretações a partir da fala de uma única gerente entrevistada. Nesse sentido, desafia as tradições metodológicas de inspiração positivista que ainda são dominantes nas investigações em Administração e nos estudos de QVT, e convida o leitor a ampliar suas concepções de generalização e veracidade

dos “dados” de pesquisa. Respeitando o que se convencionou chamar de “subjetividade”, sabemos que a nossa entrevistada traz na sua fala reflexos de percepções únicas, mas não podemos deixar de crer que as condições de seu trabalho e a construção de seus anseios a partir do seu trabalho são fundadas no âmbito de valores e princípios socialmente compartilhados.

Inspirados também por Ginzburg (2003) e seu “paradigma indiciário”, que traz uma nova concepção de rigor científico, ousamos desviar da orientação quantitativa para fazer um exercício de interpretação discursiva trazendo para “o jogo [...] elementos imponderáveis: faro, golpe de vista, intuição” (GINZBURG, 2003).

A entrevista é uma “situação relacional por excelência, a expressão e produção de práticas discursivas aí situadas devem ser compreendidas também como fruto dessa interação” (SPINK, MENEGON, 2000). Nessa perspectiva, a entrevista é interação que se dá em certo contexto – como num hotel, por exemplo – no qual o locutor posiciona-se e posiciona o outro, ou seja, quando falamos, há uma seleção em vista da posição ocupada.

Concordamos com Pinheiro (2000) quando afirma que, numa situação de entrevista, “para responder às perguntas feitas, a pessoa recorre às informações que circulam em seu meio, processadas por ela ao longo de suas experiências de vida”. Numa só voz há “outros que ainda falam” e “o diálogo amplia-se, incluindo interlocutores presentes e ausentes”. Inspirada por Bakhtin (1995), essa autora diz que “a enunciação tem um autor, mesmo que seu enunciado seja povoado por múltiplas vozes – e a quem a enunciação está sendo direcionada. Esse duplo caminho significa que as práticas discursivas e, portanto, as conversas são marcadas pela dialogia” (PINHEIRO, 2000).

Movidos por essa perspectiva, realizamos a entrevista com uma gerente de hotel, compreendendo sua fala como portadora da voz de outros gerentes. A pesquisa foi realizada

em Ribeirão Preto, no interior do estado de São Paulo, onde há atualmente 45 hotéis. O hotel em que trabalha a gerente estudada foi fundado na cidade em 1978 e é do segmento de luxo. Para esta pesquisa, foram realizadas duas entrevistas. A primeira, com o encarregado pelo corpo de funcionários, serviu para uma prospecção geral das características do hotel e da relação do mesmo com o funcionário. A segunda, com a gerente de hospedagem, que foi estudada mais de perto.

Durante a primeira entrevista, algumas informações já puderam ser coletadas para ajudar a entender como é feito o trabalho em hotelaria bem como suas características. O hotel em que a gerente estudada trabalha é uma propriedade do tipo Companhia Limitada com segmento de atuação no turismo de negócios. Possui 116 apartamentos e 246 leitos; 103 funcionários, sendo 51 no hotel e 52 na área de alimentos e bebidas. O hotel conta com quatro gerentes. Apenas os funcionários que trabalham na segurança são terceirizados. A exigência do perfil dos funcionários contratados é ter disponibilidade total de tempo para atender às demandas de funcionamento do estabelecimento. O hotel segue o maior piso salarial da categoria, mais dez por cento de gorjeta, que é a distribuição de parte dos gastos do cliente no recinto. Como políticas de sustentabilidade, o hotel realiza coleta seletiva do lixo, sensores inteligentes de iluminação, conscientização dos hóspedes para economia de água e aquecedores solares.

### **6 Disponibilidade total e satisfação garantida no trabalho?**

Logo com a primeira entrevista realizada, pôde-se observar que a exigência de disponibilidade dos funcionários no hotel é alta, e que isso é cobrado durante a seleção de candidatos. O seguinte trecho da entrevista inicial, sobre o perfil dos contratados, ilustra bem esta exigência: “Que queira trabalhar [...], porque hotelaria é uma coisa muito difícil [...], nunca fecha, e

essas pessoas têm que vir com esse propósito, de saber que vai folgar uma vez por semana. Podendo ser uma segunda, ou uma terça ou quarta, e um domingo no mês, ou um feriado”. A carga de trabalho é elevada e a dificuldade de conciliar o tempo livre com o lazer da família fica evidente, dada a incompatibilidade das folgas. Por conta disso, a rotatividade de funcionários é alta, já que é difícil encontrar pessoas dispostas a suportar os desgastes do trabalho: “a gente encontra alguém, que inicialmente diz: ‘ai, estou precisando trabalhar, porque tenho cinco filhos...’. Quando as pessoas chegam aqui e percebem que tem isso de não poder ficar fim de semana em casa [...], aí elas começam a fazer pressão até pra ser mandado embora”.

Depois da entrevista preliminar com a gerente de pessoal, a gerente de hospedagem concedeu uma entrevista mais demorada, a partir da qual analisamos os fatores propostos neste artigo. O perfil da gerente de hospedagem pode ser assim sintetizado: mulher, com 35 anos de idade, não possui nenhuma deficiência física, possui curso superior completo em Administração Hoteleira. Tanto o pai quanto a mãe possuem o ensino fundamental incompleto. Ela é solteira e relata estar noiva. Não possui residência própria e mora com mais uma pessoa em sua casa, mas não possui nenhum dependente. Relata receber por volta de 6 salários mínimos por mês e trabalha neste hotel há quatro anos, mas ocupa o cargo de gerente há um ano e quatro meses. Antes de ocupar este cargo, foi estagiária na recepção e chefe da recepção. Relatou gastar cerca de 10 minutos entre sua residência e o hotel, utilizando carro próprio.

A entrevista foi realizada no próprio hotel, pois a gerente assim preferiu. Esse fato pode ter influenciado as respostas da entrevistada, pois, no seu local de trabalho, tende a emitir valores que favoreçam sua imagem como funcionária. Um detalhe importante para mencionar aqui é que a proprietária do hotel mora no local. Dessa forma, então, pensamos que algumas das respostas podem ter sido elaboradas pela

entrevistada considerando as pressões pessoais a que ela se submete em seu ambiente de trabalho.

Inicialmente, quando indagada sobre quais os principais objetivos de vida, a entrevistada aparentemente dá a entender que estabelece como primeiro plano os objetivos profissionais. Ela diz: “Na verdade, hoje eu me sinto realizada, com os objetivos de vida profissional. Agora, de vida particular, eu estou procurando casar e constituir família. Agora, eu cheguei onde eu queria [...]”. Há uma repetição do trecho “me sinto realizada profissionalmente” no final da resposta. Interessante observar que essa afirmação é recorrente ao longo de toda a entrevista, como forma de reforçar a realização profissional.

Além disso, outras características da entrevista permitiram identificar a entrevistada com o fenômeno do *workaholicism*. Como afirmam Serva e Ferreira (2006), a necessidade de estar sempre disponível, o fato de perceber o cansaço e a derrota como fraquezas, além da sobreposição dos objetivos do trabalho aos objetivos de vida são características de um trabalhador *workaholic*. Tal afirmação pode ser confirmada em outros momentos da entrevista. Na mesma pergunta, foi possível observar que a entrevistada atua profissionalmente na área em que estudou. Tal fato pesa a favor da satisfação com o trabalho, e, conseqüentemente, pode contribuir relativamente para a QVT ao favorecer a satisfação no mesmo.

Quando perguntada sobre o que gostaria de fazer no tempo livre, mas não faz, a entrevistada responde: “Limpar a casa, eu gostaria, mas não faço”. Nesse ponto, se apresenta outra característica referente à sobreposição do trabalho ao tempo livre. Isso porque, ao responder que gostaria, mas não o faz, responde em seguida, que “[...] sempre eu cuido dos apartamentos aqui [...], então eu chego em casa eu não quero nem ver”. Estabelece-se aí uma contradição entre o “gostaria” da pergunta e o trecho “chega em casa eu não quero nem ver”. A entrevistada sente-se impelida a limpar a casa, apesar

de não ter ânimo de fazê-lo, depois de vistoriar a limpeza dos apartamentos no hotel. Poderia haver um componente de penalização nesse impulso a limpar a casa durante o tempo livre?

A entrevistada manifesta a satisfação com a carga de trabalho. Assim, responde “trabalhar o mesmo que eu trabalho” para a pergunta “Se você pudesse escolher, preferiria trabalhar mais ou menos do que trabalha agora?”. Esta resposta pode ser analisada como um reforço da disposição total ao trabalho e do alongamento do trabalho sobre outros tempos sociais – fenômenos característicos do contexto social atual e do modo de vida *workaholic* (SERVA; FERREIRA, 2006). Ao longo da entrevista, percebemos vários indícios de que a entrevistada se configura como um *workaholic*. A recorrente afirmação da satisfação com o trabalho, a tendência em aparentar disponibilidade, a sobreposição dos interesses do trabalho aos interesses pessoais e outras características observadas na análise da entrevista servem de reforço a essa afirmação.

É possível inferir que a entrevistada pondera a favor dos benefícios da empresa no que se refere aos seus objetivos no trabalho, como fica evidente na resposta à pergunta sobre seus principais objetivos no trabalho: “formar uma equipe de camareira que seja eficiente [...]”. Nessa resposta, não há a citação de outros objetivos, referentes mais à relação do gerente com o próprio cargo, como, por exemplo, planos para qualificação ou ascensão de carreira. É importante salientar que isso ocorre também devido ao fato de que a entrevistada não possui mais possibilidade de ascensão, já que ocupa o cargo máximo possível no hotel, abaixo apenas do sócio-diretor. Sua resposta denota uma preocupação com problemas imediatos do seu trabalho, o que não a possibilitou responder objetivos de médio e longo prazo para sua carreira.

Tal satisfação com o exercício da função de gerente em hotelaria aparece ainda quando ela afirma: “Eu gosto muito do que eu faço,

eu aprendi a gostar muito de hotel, [...]. Eu falo que aqui estou feliz, talvez em outro hotel também eu estivesse, então em qualquer hotel que for, eu vou me sentir feliz”. Nessa mesma resposta, começa a ficar evidente a intenção de demonstrar o superlativo da felicidade.

Esse superlativo pode indicar a necessidade de transparecer uma aceitação do trabalho ou das condições do trabalho, para submeter-se e manter assim a segurança do emprego. Tal constatação decorre da repetição de termos que remetam a satisfação ou aceitação da sobreposição do trabalho ao tempo livre, à aceitação do nível de remuneração ou das características do trabalho, como quando afirma mais de uma vez “me sinto realizada profissionalmente” ou “estou feliz e muito satisfeita com o que faço”, “realmente me sinto [feliz]”. Esses termos que remetem à felicidade e à satisfação são utilizados 16 vezes ao longo de uma entrevista que durou cerca de 50 minutos. Dessa forma, o que evidencia a prática desse superlativo não é uma afirmação sobre a satisfação com o trabalho, mas uma série de repetições que permitem tal análise. Por que estaria a gerente reforçando tanto a ideia de que está plenamente feliz e realizada com seu trabalho? Estaria ela preocupada em mostrar ao pesquisador que não há o que reclamar com seu trabalho? Por quê?

No seguinte trecho da entrevista, acerca da pergunta sobre a relevância do trabalho do gerente para a sociedade, observa-se que a entrevistada separa “sociedade” de um lado e “hóspedes” do outro, como se os hóspedes não fossem parte da sociedade: “Para a sociedade? Eu não sei se tem tanta importância assim, não. Não sei se eles vão achar importante, mas os hóspedes agradecem, ficam muito satisfeitos. Mas para a sociedade, eu não sei se tem muita importância realmente”. A gerente em questão não considera o peso do trabalho em hotelaria para sociedade ao responder a pergunta e demonstra uma visão reducionista de sociedade. Há um contrapeso dessa visão, que está na caracterização do hóspede como elemento em torno do qual giram

todas as atenções da entrevistada. Essa visão que supervaloriza o hóspede fica clara na atenção dada à satisfação do hóspede, às suas necessidades: “O que acho que é mais positivo no meu trabalho, é o reconhecimento, o agradecimento. [...] nós, humanos, prestadores de serviço, surpreendemos muito os hóspedes, porque eles pensam que estão chegando e que vão passar despercebidos [...] Aqui não, nós percebemos a presença de todos hóspedes”. Se por um lado há a visão reduzida de sociedade no que se refere à importância do próprio trabalho, por outro, há uma supervalorização do hóspede. Não se pode ignorar que a elevação do cliente a um caráter de chefe é característica de organizações voltadas para o cliente, o que implica em perceber o mesmo também como supervisor, como pode ser observado no caso estudado.

Quando indagada sobre os pontos negativos do seu trabalho, a gerente desconsidera o que há de negativo no trabalho em relação a ele próprio. Apenas apresenta a dificuldade de contratar mão-de-obra qualificada como ponto negativo: “Essa questão da mão-de-obra, que a gente não tem qualificada, é um ponto muito negativo. Porque a gente perde muito tempo [...]” e ainda: “acho que é um desgaste de tempo, e de desgaste físico e pessoal mesmo, porque você tem que treinar [...]”. No entanto, o fato de a empresa ter dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada não deveria ser exatamente um ponto negativo do trabalho do gerente e sua relação com a gerente como pessoa. É possível que o trabalho da entrevistada não lhe traga nenhum tipo de desgaste físico e mental, exceto o trazido pela dificuldade de contratar pessoas qualificadas. Porém, se houver algum desgaste omitido na entrevista, voluntariamente ou não, a entrevistada pode ter tido a intenção de transparecer, novamente, sua plena satisfação no trabalho.

A entrevistada considera-se satisfeita com sua remuneração, mas afirma que esse fato está relacionado à remuneração para gerentes de

hotel, na cidade, é sempre menor que a paga pelo hotel em que trabalha, embora na sua resposta não fique claro se a entrevistada realmente considera sua remuneração justa ou se apenas a percebe como o suficiente, considerando o nível geral de remuneração, já que, quando indagada se o salário da categoria de gerentes de hotel, seja de qual área for, mereceria ser maior, a entrevistada responde que “sim, na categoria e no município”.

Quando responde à pergunta sobre o prejuízo que o trabalho eventualmente traz à vida familiar, a entrevistada responde que “até agora não prejudicou”, ao que complementa “eu acho que, talvez, quando eu me casar e tiver filhos. [...] Talvez a empresa não vá ter a satisfação que tem com minha disponibilidade igual tem hoje, porque eu tenho uma disponibilidade total, [...]”. Nesse caso, se tiver filhos e não tiver apoio da empresa, poderá sofrer de um conflito de interesses e tempos, que lhe trarão sofrimento. A entrevistada afirma, ainda, que, se pudesse escolher, escolheria continuar no mesmo emprego, pelo menos enquanto não tiver filhos, que estão em seus planos pessoais. Dessa forma, prevê o conflito de interesses que ocorrerá quando tentar realizar seu plano de vida pessoal, como fica caracterizado na seguinte passagem: “eu sinto que, se não fosse casar e ter filhos, eu queria continuar trabalhando em hotel minha vida inteira. Mas, como meu plano pessoal agora é casar e ter meu filho agora, ou até ano que vem, então talvez isso mude, pela necessidade da empresa [...]”. Considerando a satisfação pessoal que a entrevistada tem com seu trabalho em hotelaria e a dificuldade em conciliar os interesses próprios e os da empresa em que trabalha, é provável que a desistência de um ou outro plano de vida, pessoal ou profissional, lhe trará sofrimento até que a situação de conflito esteja resolvida.

Ao responder a pergunta sobre sua opinião acerca de qualidade de vida no trabalho e sobre o que conhecia do tema, a entrevistada menciona as políticas de QVT aplicadas pelo

hotel. Dessa forma, indica mais uma vez estar calcada nos interesses da empresa para responder às perguntas feitas. Sendo assim, não informa exatamente qual sua opinião sobre o tema, como pode ser visto a seguir: “Olha, o hotel se preocupa muito com a qualidade de vida dentro da empresa, inclusive [...] a gente tem uma alimentação saudável aqui no hotel”. Por que a gerente coloca sempre a empresa na frente ou no lugar de si mesma, de sua opinião e sentimento?

A entrevistada considera ainda que a qualidade de vida no trabalho é muito importante dentro da indústria hoteleira, porque “a empresa fica aberta vinte e quatro horas”. E que as políticas praticadas atualmente no hotel são suficientes: “Eu acho que é suficiente. Porque essa questão da ginástica laboral, por exemplo, é uma coisa muito boa e a professora vai até o local de trabalho [...]. Então dá oportunidade essa questão da ginástica”. Ela reduz a QVT às políticas paliativas de ginástica laboral e alimentação balanceada, que visam a reduzir os efeitos negativos que o trabalho pode trazer ao corpo do funcionário.

Em relação à autonomia dos funcionários dentro da empresa, e mais especificamente à autonomia da gerente em questão, ela responde que “essa autonomia é restrita”, “Uma vez que a gente tem a sócia-gerente dentro do hotel, todo e qualquer procedimento que a gente vá fazer, tem que consultá-la”. Além disso, a entrevistada pondera que o poder centralizado na sócia-diretora é justo, “porque ela está aqui dentro vinte e quatro horas, então não tem porque ser diferente”. No entanto, do ponto de vista dos teóricos estudados acerca do tema QVT, a autonomia é um importante fator positivo para a qualidade de vida no trabalho. Sendo a autonomia restrita, a categoria “uso e desenvolvimento de capacidades”, para Walton (1985), fica prejudicada.

Quando a gerente falta ou tira férias o hotel consegue manter seu funcionamento, como pode ser observado no seguinte trecho: “no meu

caso não acontece nada. Porque quando eu tiro férias, tem a sócia-gerente que assume tudo, então ela responde pelo meu setor [...]. Então não fica desfalcado, não sou insubstituível, e não faço falta”. Nesse caso, é importante que o desempenho do trabalho durante a ausência seja considerado para que a ausência não acabe por ser prejudicial dentro do contexto organizacional (Martel e Dupuis, 2006). Por outro lado, não se pode desconsiderar que a facilidade em ser substituído pode trazer sofrimento ao funcionário. A percepção de que “não faço falta” pode gerar um sentimento de ansiedade que muitas vezes leva pessoas em cargos de gerência a nunca tirarem férias e a darem tudo de si no desempenho de suas tarefas (SERVA; FERREIRA, 2006). Quais seriam as consequências destes sentimentos de “não fazer falta” e de “dar tudo de si no trabalho” para a satisfação do trabalhador no cumprimento de suas atividades laborais?

A política do hotel, quando a gerente comete alguma falha, consiste em advertir-lhe: “diretamente, se a gente tiver alguma falha a gente leva uma advertência. Só que isto nunca aconteceu comigo”. A política de advertências para prevenir falhas, dependendo da forma como for feita, pode trazer algum tipo de humilhação ao funcionário, muito embora não fique claro pela entrevista se essa forma é recorrente ou não. Ainda acerca das falhas no trabalho, a entrevistada afirma que as falhas em seu trabalho acontecem “porque a gente depende muito das outras pessoas, todo o nosso trabalho é através das outras pessoas [...]. E às vezes a gente não tem essa mesma disponibilidade de todos os funcionários. Então isso é um problema”. Por este trecho, pode-se perceber que a entrevistada afasta a origem das falhas em seu trabalho de si mesmo e do próprio cargo. Tal afirmação vem ao encontro da proposta de que há uma intenção em mostrar uma perfeição típica do que se exige dos gerentes atuais, os quais se veem pressionados em atender às exigências da empresa acima de tudo. A recusa do erro e do defeito é característica do

*workaholic* (Serva; Ferreira, 2006), e é um fator que prejudica a QVT, na medida em que leva o indivíduo a se esforçar demais para transparecer um funcionário perfeito. Além disso, segundo Castelhana (2005), na atualidade, o medo do desemprego é transformado em produtividade, pois os trabalhadores acabam trabalhando bem mais para sempre mostrar que são bons e competentes.

A respeito da segurança de emprego, a gerente afirma que se sente segura, apesar de considerar que segurança total não é possível em lugar nenhum: “Me sinto. Na verdade, segurança a gente não tem em lugar nenhum [...]. Mas eu tento [...] para que eu fique segura, trabalhando direito”. Com essa resposta, a entrevistada demonstra que tem conhecimento da necessidade de haver disponibilidade total, o que demanda sobreposição do tempo de trabalho a outros tempos na vida da pessoa, para que seja possível sentir certa segurança de emprego. Essa afirmação ajuda a confirmar que ela optou por imergir o máximo possível no ambiente e na mentalidade de trabalho, para que conseguisse manter-se no emprego, pelo menos dentro dos limites mínimos de segurança que o mundo do trabalho impõe atualmente.

Ao final da entrevista, a gerente pondera que o trabalho em hotel, apesar de não remunerar tão bem quanto em outros setores, é muito gratificante. Por meio dessa afirmação, e considerando a análise discursiva realizada, é possível observar o grau de comprometimento que a entrevistada tem com o cargo de gerente em hotel.

## 7 Conclusão

Esta pesquisa realizada com uma gerente de um hotel de luxo na cidade de Ribeirão Preto-SP mostrou uma forte tendência ao excesso de trabalho, extensão do tempo de trabalho (trabalho todos os dias da semana), baixa remuneração, equilíbrio entre tempo de trabalho e tempo livre comprometido. A ocupação do

tempo livre da gerente entrevistada não foi um ponto explorado, diante da dificuldade de ela reconhecer e delimitar esse tempo para a fruição do lazer. Ela relatou que, mesmo nos seus poucos dias de folga, passa no hotel para ver se está tudo funcionando bem. Ou seja, o seu tempo livre e reservado para o lazer é ocupado também pelo trabalho. Na entrevista, falar sobre tempo livre foi bastante difícil, como se a entrevistada evitasse abordar este assunto que lhe parece tão distante do seu cotidiano. Com isso, quanto aos sentidos atribuídos ao trabalho e ao tempo livre pela entrevistada, pode-se afirmar que o trabalho é não só central na sua vida como é norteador de toda a organização de seu tempo e dos seus objetivos de vida.

Mesmo estando noiva, ela relatou poucas vivências de lazer, contando apenas que ela e o noivo gostam de praticar voos de ultraleve durante o seu tempo livre. Ao ser perguntada sobre o que mais gosta de fazer em seu tempo livre, respondeu: “Gosto de voar com meu noivo, porque ele tem um ultraleve, então a gente sempre está voando”. Interessante observar que a única e mais importante atividade de lazer mencionada pela gerente é algo que se pratica fora do chão, bem longe da terra e do hotel... seria preciso estar nas alturas, literalmente com os pés fora do chão, para conseguir “esquecer” o trabalho por um tempo? Há, nessa atividade de lazer, uma forte evidência de ruptura entre espaços, entre o céu e a terra. Não se pode afirmar, apenas com essa pesquisa, que isso se deve a características pessoais da gerente entrevistada ou se a organização do trabalho leva aos seus traços de *workaholic*. Acredita-se que ambas dimensões (individual e organizacional) possam ser determinantes, o que sugere a possibilidade de novos estudos.

A partir do referencial teórico utilizado na presente pesquisa e dos “achados” obtidos com as entrevistas, foi possível traçar um perfil e aprofundar a análise da relação do tempo livre e do trabalho para a QVT, no caso de um gerente específico. À luz da teoria de Walton (1985), a

gerente analisada possui deficiências em alguns critérios que permitem estabelecer a qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, indicadores de QVT, como ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade, direitos trabalhistas e poucas mudanças geográficas, em diferentes categorias de estabelecimento de QVT, ponderam a favor de um quadro saudável e de bem-estar para a gerente. Por outro lado, muitos outros indicadores, como partilha de ganhos na produtividade, jornada de trabalho razoável, autonomia, perspectiva de aumento salarial, segurança de emprego, papel balanceado no trabalho e tempo para lazer da família ponderam negativamente para a QVT da gerente em questão.

Além disso, ao se considerar as metodologias propostas por Dupuis e Martel (2006), a entrevistada apresenta como fatores positivos:

- 1- contexto físico, incluindo aí todas variáveis pertencentes a essa categoria;
- 2- programas de treinamento, embora nesse caso não sejam suficientes os programas de reciclagem e conscientização social oferecidos, já que não há o incentivo para formações complementares;
- 3- desempenho do trabalho durante a ausência, o que permite que o gerente se ausente sem que haja pressão da empresa e dos próprios colegas de trabalho, devido à dificuldade em manter o funcionamento normal do hotel;
- 4- comentários e avaliações recebidas, que, apesar de trazer desgaste e preocupação no caso de avaliações negativas, permeiam todo o sistema de recompensa pessoal do gerente, na medida em que os comentários e agradecimentos dos gerentes baseiam a satisfação em servir;
- 5- posição na hierarquia, que, no caso da gerente entrevistada, está no penúltimo nível hierárquico da organização.

Dessa forma, o que pesa como positivo em sua qualidade de vida no trabalho é principalmente

o contexto físico, haja vista as características do trabalho de gerente, que não envolve riscos físicos, e algumas variáveis do contexto organizacional. Por outro lado, é possível apontar os pontos negativos no trabalho do gerente ao que se refere à QVT, segundo a classificação de Dupuis e Martel (2006), da seguinte forma:

- 1- Suporte social e emocional, que, apesar de ter havido suporte da empresa para a resolução de problemas pessoais da gerente, ficou claro ao longo da entrevista que há uma forte pressão psicológica, não acompanhada por suporte social e emocional, para atender às expectativas da empresa em detrimento da QVT;
- 2- Capacidade emotiva: da mesma forma, a linha analítica adotada permite observar que há pouco espaço para a gerente expressar suas emoções, o que acaba conduzindo-a a uma postura de *workaholic* de supressão dos pontos negativos do trabalho;
- 3- Nível de *empowerment* demonstra ser baixo, dada a autonomia reduzida que os funcionários dispõem, fruto da presença constante e centralizadora da sócia-gerente;
- 4- Políticas da empresa para suporte à família: nesse caso, considerando a situação em que a entrevistada tivesse filhos, como disse pretender para um futuro próximo, a falta de perspectiva de suporte pode acabar por inviabilizar a conciliação dos planos de vida pessoal e profissional;
- 5- Jornada flexível de trabalho, que, para a gerente acaba por prejudicar sua QVT, na medida em que é flexível às necessidades do hotel, de maneira que acaba por ampliar o tempo de trabalho;
- 6- Remuneração, benefícios e seguro: nesse caso, apesar de a remuneração da gerente ser maior do que em outros hotéis da cidade, em relação às necessidades da entrevistada a remuneração mostra-se insuficiente, considerando sua postura favorável a

um aumento para a categoria, e, ainda, a remuneração de um gerente no setor de serviços, como é o caso estudado;

- 7- Nível de supervisão, que é entendido como a supervisão do cliente, e tem grande peso para a postura da entrevistada em relação a seu trabalho. No entanto, por se tratar de uma supervisão constante, acaba por participar negativamente quando impulsiona uma dedicação à satisfação do cliente que suprime o cansaço inerente ao trabalho;
- 8- Estabilidade profissional, cujo peso negativo sobre a QVT talvez seja o maior, na medida em que força a gerente a se dedicar ao trabalho mais do que seria possível em uma relação saudável de trabalho. Dessa forma, esta variável acaba por transformar a conduta da gerente e favorecer a ideia do superlativo da felicidade, da disposição. É uma variável impulsionadora do *workaholism*.

Ao se ponderar fatores que têm pesos positivos e negativos na proposta de Martel e Dupuis (2006), é possível concluir que o trabalho de gerente da entrevistada apresenta deficiências de caráter estrutural que acabam por prejudicar a qualidade de vida no trabalho, sem que necessariamente a própria entrevistada perceba ou lamente. Como visto, ela pode ter suprimido a percepção do desgaste para corresponder às exigências do trabalho, até como um mecanismo de defesa contra o sofrimento, dada a impossibilidade de resolver suas causas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2007). Dessa forma, é possível considerar que a entrevistada apresenta um quadro de *workaholism*, no qual acaba por se inserir em um contexto de excesso de trabalho e de pressões pela eficiência, tão comum nos dias de hoje, principalmente no trabalho de dirigentes e de quadros executivos.

Não se pode ignorar, no entanto, que o fato de a entrevista ter sido realizada no próprio local de trabalho, dada a impossibilidade de realizá-la em local supostamente “neutro”, pode ter afetado as respostas dadas pela entrevistada. Com isto, o peso do ambiente de trabalho, nessa situação, acabaria

por forçar a entrevistada a tentar transparecer uma imagem de funcionário exemplar. Feitas essas considerações, o suporte teórico utilizado na presente pesquisa nos permite afirmar que a entrevistada corresponde à ideia de que o trabalho no cargo de gerente, na atualidade, apresenta-se carregado de pressões por produtividade que prejudicam a qualidade de vida no trabalho, e que, pior, forçam a gerente a se submeter com resignação às pressões, para manter-se em seu posto.

### Referências

- ALBUQUERQUE, L.G.; FRANÇA, A.C.L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33 n. 2, p. 40-51, abr./jun 1998.
- ANTUNES, R. Trabalho (Verbete), *In*: GOMES, C. L. (org.), **Dicionário crítico do lazer**, Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- ARELLANO, E.B.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Qualidade de vida no trabalho. *In*: FLEURY, M.T.L (ORG.) **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- Cf. BAKHTIN, M. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. SP: Hucitec, 1995.
- CASTELHANO, L.M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho, **Psicologia & Sociedade**, v.17, n. 1, jan./abr 2005.
- DALROSSO, S. **Maistrabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. SP: Boitempo, 2008.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. SP: Atlas, 2007.
- DUPUIS, G.; MARTEL, J.P. Quality of Work Life: theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument. **Social Indicators Research**, v. 77, n. 2, p. 333-368, jun. 2006.
- FARIA, J.H. de; MENEGHETTI, F.K., Discursos organizacionais. *In*: FARIA, J.H. de (Org.), **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing. The art of science. *In*: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (ed.), **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage Publications, 1994.
- GINZBURG, C. **Mitos, emblemas, sinais. Morfologia e história**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.
- LACAZ, F.A.C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/ doença. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.), **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2002.
- MINAYO, M.C.S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M.C.S.(ORG.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- ORGANISTA, J. H. C. **O debate sobre a centralidade do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.
- PADILHA, V. **Tempo livre e capitalismo: um par imperfeito**. Campinas: Editora Allínea, 2000.
- PASSOS, C. J. Administração das Atividades Hoteleiras: Um estudo exploratório em um hotel de pequeno porte. Disponível em: <[http://www.cesuc.br/revista/ed-5/Atividades\\_Hoteleiras.pdf](http://www.cesuc.br/revista/ed-5/Atividades_Hoteleiras.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2007.
- PINHEIRO, O. G. Entrevista: uma prática discursiva. *In*: SPINK, M.J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo, Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERVA, M.; FERREIRA, J. L. O. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas, **RAP**, Rio de Janeiro, n. 40(2), p. 179-200, mar./abr 2006.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. *In*: SPINK, M.J. (org.). **Práticas Discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 08, n. 1, p. 23-35, jan./mar 2001.

WALTON, R. E. Improving the quality of work life. **Harvard Business Review**, may./jun, p. 12-16, 1974.

\_\_\_\_\_. Criteria for Quality of Working Life. *In*: CHERNS, A.B. e DAVIS, L.E. **The quality of working life** – v.1: problems, prospects, and the State of the Art, 1975.

\_\_\_\_\_. From Control to Commitment in Workplace. **Harvard Business Review**, mar./apr 1985.

## Notas

<sup>1</sup> A reestruturação produtiva é um nome conferido ao período de transformações sofridas pelas formas de gestão e de produção a partir dos anos 1970, o que, para alguns autores, significou o início de um processo de desgaste do padrão taylorista-fordista de produção, abrindo caminho para inovações propostas pelo chamado modelo japonês. Cf., por exemplo: ALVES, Giovanni, O novo (e precário) mundo do trabalho, São Paulo: Boitempo, 2000. Ver também: BRAGA, Ruy, A nostalgia do fordismo, São Paulo: Xamã, 2003.

<sup>2</sup> São incontáveis as produções acadêmicas que analisam os nexos causais entre organização do trabalho e adoecimento físico e mental dos trabalhadores de diversas categorias profissionais.

Da mesma forma, são cada vez maiores os números de artigos e livros acadêmicos, em diferentes áreas de pesquisa, que correlacionam formas contemporâneas de gestão e precarização da força de trabalho. Na sociologia do trabalho e na psicologia social do trabalho, além do campo da Psicodinâmica do Trabalho, muitos são os estudos, nacionais e internacionais, que ilustram e apresentam dados nesse sentido. Cf., por exemplo, MENDES, A.M. (Org.), Trabalho e saúde. O sujeito entre emancipação e servidão, Curitiba: Juruá, 2008. Ver ainda: BERNARDO, M.H., Trabalho duro, discurso flexível. Uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores, SP: Expressão Popular, 2009.

<sup>3</sup> A EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) classifica os hotéis, baseada no preço das diárias médias cobradas, da seguinte forma: Simplex, Standard, Standard Superior, Luxo e Luxo Superior.