

Análise da perspectiva da qualidade de vida no trabalho (QVT) como estratégia competitiva de RH – um estudo na rede hoteleira de Fortaleza – CE

José Orlando Costa Nunes (UERN, FVJ e Faculdade Mater Christi) joseorlandobrasil@hotmail.com
Cláudia Regina Tavares do Nascimento (UERN) claudiaturismo@ig.com.br
Hudson do Vale de Oliveira (UERN) hudson_vale@yahoo.com.br

Resumo: *O artigo trabalha a temática de QVT e sua visão como estratégia organizacional, criada pela cúpula da organização com participação da área de RH. Neste sentido, a QVT é vista como estratégia competitiva de diferencial de mercado, cujo desenvolvimento através de programas pode elevar o nível de satisfação do trabalhador e contribuir, conseqüentemente, na lucratividade das organizações. As considerações históricas de desenvolvimento dimensionam a base necessária para a análise da relação de QVT com a Qualidade Total. Outras considerações sobre a dimensão de QVT versus RH, como vantagem competitiva, condicionam o entendimento das práticas. Para verificar as considerações teóricas, um estudo de campo foi desenvolvido na rede hoteleira de Fortaleza-CE, objetivando descobrir quais práticas de QVT foram implantadas pelos gerentes e se estas possuíam um direcionamento estratégico ou não. Para tanto, foi aplicado um questionário com 47 gerentes geral dos hotéis associados na ABIH-CE. Os resultados estabeleceram 46 práticas trabalhadas e desenvolvidas como tarefas operacionais de RH, sem direcionamento específico da estratégia competitiva organizacional.*

Palavras-chave: *Diferencial de mercado; Estratégia organizacional; Humanware.*

1. Introdução

O estudo da qualidade de vida no trabalho é um estudo recente e, somente agora, entrou em evidência, devido à importância dada ao capital humano como forma de diferencial de trabalho, no âmbito da sobrevivência e da competitividade das organizações (ARAÚJO, 1996. p.02). Bom Sucesso (1998, p.XI) afirma: “Discutir qualidade de vida e trabalho, às vésperas do século XXI, é uma tarefa urgente. É um desafio para quem conhece os marcos de uma sociedade globalizada, em que gigantescos esforços se concentram em torno de duas metas: produtividade e competitividade”. Os temas da qualidade de vida no trabalho, abordados como referencial neste trabalho, tratam das questões históricas, e da visão de QVT como estratégia competitiva com *Total Quality Management* (TQM) e a área de Recursos Humanos (RH). A apresentação dos temas segue um direcionamento relacional de desenvolvimento de QVT a partir da história até a sua análise com a estratégia de Recursos Humanos.

O histórico de desenvolvimento da QVT apresenta um dimensionamento analítico da aplicação de técnicas de QVT ao longo da história (NADLER e LAWLER, 1983). A compreensão histórica deste fenômeno é fundamental para esclarecer a classe empresarial que o mesmo não é modismo e que tende a causar satisfação geral aos envolvidos nas organizações que aplicam e participam de seus programas.

A abordagem de QVT *versus* estratégia competitiva objetiva dimensionar o nível de importância deste trabalho. Compreender o nível da aplicabilidade necessária de QVT para se atingir a lucratividade máxima, é viável no dimensionamento do sucesso lucrativo nas organizações. Mendes e Oliveira (1998. p.13) afirmam: “Um programa de qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa nos dias atuais,

haja vista que o mercado altamente competitivo requer habilidades, conhecimentos e energias humanas capazes de se destacarem em relação aos demais concorrentes. Portanto, o fator humano é o elemento diferenciador do mercado e isso requer uma melhor atenção por parte das empresas”.

A área de recursos humanos das organizações é responsável pelo estabelecimento e aplicação das diretrizes que tratam da vida no trabalho dos funcionários que compõem a organização (LACOMBE e TONELLI, 2001); (CAMPOS E QUEIRÓZ, 2000); (CHIAVENATO, 1999); (ULRICH, 1998); (SCHULER e HÜBER, 1993) e (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001). Este trabalho também aborda os temas teóricos da área, enfocando considerações sobre as novas políticas de recursos humanos, necessários para o trabalho e a relação de QVT *versus* RH, como uma das mais novas perspectivas estratégicas de competição.

A abordagem da QVT *versus* RH, vista sob a perspectiva estratégica competitiva, dimensiona o argumento geral deste trabalho. A relação é explicada, observando também os seus direcionamentos estratégicos, visto que a QVT é uma das novas sub-áreas de RH, conforme Silva (2001, p.161) esclarece: “A qualidade de vida do trabalhador tem se tornado tema de muitos debates acadêmicos e empresários. Atualmente, considera-se como uma tendência na administração de recursos humanos tratar sobre a aplicabilidade e a importância de estabelecer uma política direcionada para a qualidade de vida, dentro das organizações”. A área de recursos humanos é a responsável por desenvolver e aplicar programas de QVT, cuja aplicação pode direcionar as organizações a buscarem um maior espaço no âmbito competitivo de trabalho e de acordo com os seus objetivos oficiais antes estabelecidos, sejam eles gerais ou específicos (CARVALHO e OLIVEIRA, 1998).

A compreensão geral da relação QVT *versus* lucratividade dimensionará a objetividade empresarial buscada pelas organizações, sendo o RH o principal responsável (ARAÚJO, 1996).

Este artigo defende o argumento de que a QVT deve ser vista como estratégia competitiva de diferencial de mercado e que pode ser trabalhada pela área de RH, de acordo com as novas tendências e políticas da área. A idéia de que os programas de QVT ocasionam custos elevados para as organizações e que suas práticas são meros modismos, é merecedora de crítica, principalmente quando se podem dimensionar os seus resultados em termos de satisfação e, conseqüentemente, de lucros para as organizações.

O trabalho objetivou, também, conhecer quais práticas de QVT foram implantadas pela área hoteleira em Fortaleza, Ceará, com o intuito de atingir a satisfação do trabalhador e também verificar se as mesmas eram aplicadas com visão estratégica ou apenas como uma tarefa rotineira de trabalho.

2. Metodologia

A metodologia trabalhada para a coleta e análise dos dados objetivou obter por meio de uma pesquisa de campo, realizada na rede hoteleira de Fortaleza, Ceará, as informações pertinentes para a verificação dos programas de QVT, utilizadas nos hotéis como uma forma de trabalho estratégico da área de Recursos Humanos, neste tipo de organização.

A população da pesquisa foi definida a partir da relação dos hotéis associados na Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, Seção Ceará, que abrangeu um total de 53 hotéis associados no momento da pesquisa. Deste total 47 Gerentes Geral responderam o questionário. Apenas 06 Gerentes Geral de hotéis negaram participação, alegando que a relevância temática da pesquisa era bastante polêmica para a área.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões abertas e fechadas. As questões levaram os gerentes de hotéis a indicarem quais os tipos de programas de QVT que eles utilizavam como estratégia de trabalho. E se os mesmos tinham

conhecimento ou não da visão da QVT como estratégia organizacional ou se eles ainda as praticavam apenas como rotina de trabalho de RH.

Para análise da pesquisa utilizou-se estatística descritiva especificamente a média ponderada para encontrar o percentual de uso e não uso da visão de QVT como estratégia de RH. E ainda a descrição das práticas de QVT sem utilização das frequências, posto que apenas se pretendia conhecer as práticas em termos nominais para futuras referências.

Para melhores resultados, fez-se necessário tomar como referência para a interpretação dos dados, a revisão da literatura sobre a qualidade de vida no trabalho, recursos humanos e a teoria da empresa hoteleira.

3. Histórico da QVT: Uma concepção estratégica de trabalho

A qualidade de vida no trabalho é um tema recente e bastante discutido nas organizações empresariais e acadêmicas nos dias atuais, devido à enorme aplicabilidade de seus programas, sejam eles por motivos de compensação financeira ou modismo. Tolfo e Piccinini (2001, p.167) enfatizam: “Embora a temática da qualidade de vida no trabalho tenha recebido considerável atenção nestas duas últimas décadas, ainda existe alguma incerteza com relação ao sentido exato do termo”.

A denominação de QVT surgiu a partir dos estudos de Eric Trist e seus colaboradores em 1950, no instituto de Tavistock, quando se aplicou uma nova técnica que organizava o trabalho a partir da relação indivíduo-trabalho-organização. A técnica de trabalho era fundamentada na análise de reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

Estudiosos da QVT, quando no dimensionamento da concepção histórica de QVT, referenciam alguns aspectos de melhoria de vida no trabalho, citando alguns benefícios desenvolvidos para o trabalhador em períodos históricos de referência dos estudos da administração. (SILVA, 2001, p.162); (TOLFO e PICCININI, 2001, p.166 e 167); (ARAÚJO, 1996, p.378) e (MARQUES e OLIVEIRA, 1998, p.18-23).

Segundo Marques e Oliveira (1998, p.18): “O estudo científico da qualidade de vida no trabalho, veio se dar a partir dos séculos XVIII e XIX, através das escolas de administração científica e relações humanas”.

O estudo de Taylor preconiza esta idéia, conforme Marques e Oliveira (1998, p.19) colocam: “O trabalhador mesmo desqualificado era motivado financeiramente falando, pois a remuneração correspondia à produção, o que influía no resultado final e meta dos industriários da época: produção em massa, custo baixo, tempo reduzido e principalmente controle da produção, que antes se encontrava em poder dos artesões”.

Já Ford, segundo os autores citados no último parágrafo (1998, p.19) também acrescenta aspectos dimensionadores de análise nestes termos: “A esse modelo, Ford, um seguidor do Taylorismo, acrescenta necessidade de melhoria nos aspectos físicos do ambiente de trabalho”. Assim, ao longo da história do homem no trabalho, pode-se encontrar características que dimensionam a evolução, no entanto, oficialmente, alguns estudiosos, apresentaram um quadro evolutivo mais relevante.

De acordo com Nadler e Lawler (1983) os estudos temáticos sobre QVT foram divididos em seis fases temporais, a saber: 1) Qualidade de vida no trabalho como uma variável (1959 a 1972); 2) Qualidade de vida no trabalho como uma abordagem (1969 a 1972); 3) Qualidade de vida no trabalho como um movimento – Trabalho mais produtivo e satisfatório (1972 a 1975); 4) Qualidade de vida no trabalho como um movimento – Administração participativa e democracia (1972 a 1975); 5) Qualidade de vida no trabalho como tudo (1979 a 1982) e 6) Qualidade de vida no trabalho como nada (futuro).

Ainda de acordo com o autor, estas concepções compreendem cada uma das características demarcantes de uma abrangência de desenvolvimento relacionadas aos tipos de estudo da área e com uma seqüência temporal da organização do trabalho.

Vale também informar que todas estas dimensões possuem uma abrangência estratégica, posto que as suas concepções abordam enfoques de satisfação no trabalho direcionados para a lucratividade nas organizações.

4. QVT *versus* TQM – A nova estratégia competitiva

A missão da organização, embora definida pela cúpula gerencial, deve estar relacionada com os objetivos organizacionais, sejam eles gerais ou específicos e deve ser praticada por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 1999). Assim, os gerentes administrativos trabalham este fato, conduzindo os esforços padronizados ou não, dos seus membros em direção à sua ordem, visto que também tais esforços são controlados objetivando estes fins. Martins Júnior e Oliveira (1998, p.12), enfatizando a importância do trabalhador para os objetivos organizacionais, coloca: “Finalmente, o gerente eficaz está convencido que para alcançar a contribuição dos indivíduos para os objetivos organizacionais necessário se faz construir um ambiente de trabalho que proporcione a satisfação e a participação dos trabalhadores”.

No contexto mais específico, os objetivos apresentam-se de maneiras diversas podendo haver mais de um, no entanto, a sua ordem prioritária deve ser definida e seguida de forma que não entrem em conflitos (OLIVEIRA, 2001).

Assim, as organizações contemporâneas, na luta competitiva de sobrevivência e pela busca de mercado, realizam esforços estratégicos para um tempo presente e futuro em direção a um ambiente de turbulência plenamente dinâmico e instável (ALBUQUERQUE, 1999). O conhecimento da qualidade e do impacto estratégico causado pela aplicação de seus modelos nas organizações é um deles (CARVALHO, 1999).

O termo qualidade ainda não foi completamente definido pelos estudiosos da área (BARROSO, 1998). Em termos de objetividade, o esforço estratégico realizado pelas organizações no uso da qualidade pode mascarar diversos caminhos, na tentativa de ocultar o verdadeiro objetivo das organizações – o exclusivo lucro empresarial (BARROSO, 1998, p.15).

Assim, no intuito de melhor compreender os verdadeiros objetivos das organizações no que se refere à implantação de programas de qualidade é que os estudiosos da área a definiram de duas formas, a primeira enfatizando a satisfação dos consumidores, cujas abordagens mercadológicas são aplicadas para este fim. A segunda, enfatizando os desempenhos organizacionais, cujas abordagens enfocam a produção e o trabalho (CARVALHO, 1999, p.121 e 122).

Neste sentido, falta, pois, um complemento do desenvolvimento da qualidade direcionada para a qualidade de vida no trabalho e treinamento, objetivando acrescentar elementos positivos na mensuração final do impacto de um plano de TQM em uma organização, visto que treinamento e qualidade de vida no trabalho devem integrar o programa estratégico de qualidade de uma organização para poder atingir melhor o desempenho organizacional (TAYLOR, 2000) e (FRANÇA, 2001).

O problema citado pode ser explicado, quando considerarmos a mentalidade vigente, na maioria das vezes exploratória da classe empresarial, no que se refere ao uso de programa de qualidade, sem considerar os fatores humanos desde o início do desenvolvimento de seus programas (BARROSO, 1998).

A mentalidade empresarial não esclarecida e muito difundida pode apresentar-se carregada de idéias exploratórias, cuja relação trabalho *versus* custos *versus* benefícios não é bem percebida e, conseqüentemente, não é bem praticada. A classe empresarial tende a não

compreender a visão da existência de um ganho ainda maior de lucro (afinal, esse é e sempre será o objetivo principal das organizações lucrativas), quando da eficiente utilização dos fatores *humanware* nos programas de qualidade total (FALCONI CAMPOS, 1992).

Vale ainda ressaltar que com a utilização de programas de QVT nos programas de TQM, embora o objetivo geral de lucro não sofra mudanças, pelo menos as relações interpessoais do patrão e do trabalhador tende a estabelecer um nível satisfatório mais elevado.

A fórmula apresentada por Falconi Campos (1992), é um bom exemplo, conforme o modelo apresentado no quadro 4.1 a seguir.

Quadro 4.1: Fórmula para cálculo de Coeficiente de Qualidade

| |
|-------------------------------|
| $CQ = VP / (CI + W)$ |
| Onde: |
| CQ = Coeficiente de Qualidade |
| VP = Valor Total do Produto |
| CI = Custo Total de Insumos |
| W = Custo total de salário |

Fonte: Campos, Falconi, 1992, p.22.

A fórmula apresentada pode ser vista como ferramenta do trabalho de estratégia organizacional, posto que ela pode mensurar a compreensão necessária para aplicar a qualidade de vida no trabalho e treinamento ao fator *humanware* (W) das organizações. A utilização de tais programas é fundamental para o desenvolvimento e a lucratividade das mesmas.

5. QVT versus RH – A nova estratégia competitiva

De acordo com os novos estudos organizacionais, especificamente no que se refere ao posicionamento do departamento de recursos humanos nas organizações em termos de trabalho, pode-se definir para este um direcionamento estratégico e um outro como vantagem competitiva de mercado. A esse respeito Lacombe e Tonelli (2001, p.172), afirmam: “A partir da análise dos modelos de gestão de recursos humanos das empresas foi possível observar dois grupos: um com um modelo de RH estratégico (53% da amostra) e outro como um modelo de RH competitivo (19% da amostra)”.

O RH estratégico aborda a perspectiva de RH pró-ativo em que a área de recursos humanos não trabalha mais somente no nível operacional, aplicando suas diversas políticas de trabalho, mas também, atuando no nível estratégico das organizações, agregando valor por meio de todo um trabalho desenvolvido em direção ao cliente (OLIVEIRA, 2001). Neste sentido, o profissional de recursos humanos participa das reuniões da diretoria, tentando alocar as estratégias de RH às estratégias da organização (CHIAVENATO, 1999).

Ulrich (1998, p.40) apresenta um modelo de gestão de recursos humanos sob esta perspectiva que dimensiona quatro áreas de trabalho a serem desenvolvidas pelos gerentes de linhas e o especialista de RH, no âmbito de suas responsabilidades e obrigações estratégicas e operacionais, a saber: Administração de estratégias de recursos humanos; Administração da infra-estrutura da empresa; Administração da transformação e mudança e administração da contribuição dos funcionários.

De acordo com Ulrich (1998), a administração de estratégia de recursos humanos estabelece o cumprimento de alguns desafios para a eficiência do trabalho da área, de forma que a sua eficácia esteja sempre em evidência. Neste sentido, os responsáveis devem evitar arquivar planos estratégicos; criar um placar equilibrado; ajustar os planos de RH aos planos empresariais; precaver-se contra consertos rápidos e criar na empresa um foco de capacitação.

O diagnóstico organizacional deve ser trabalhado de forma que os profissionais responsáveis pela área possam ter a verdadeira visão do estado real da organização no tempo presente e no estado futuro de trabalho da organização (HACKMAN e OLDFHAM, 1975).

A função de RH conhecida como “os especialistas administrativos” abordam considerações referentes à melhoria de processos de trabalho desenvolvido pela reengenharia empresarial. O trabalho é direcionado para a identificação de processos e para a concepção de métodos alternativos, objetivando executar novos serviços com eficiência (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001). A reconsideração da criação de valor de RH dimensiona a formação de estruturas que possibilitam a realização do trabalho, visto que o direcionamento é estratégico e a eficiência das atividades objetiva este fim (COSTA, 2000).

A função de RH intitulada “os defensores dos funcionários” aborda questões do tipo que trabalha bem o nível de satisfação dos empregados na organização. Neste sentido, a abordagem da qualidade de vida no trabalho pode ser desenvolvida de forma que atenda aos requisitos essenciais de estratégia no que se refere a reter o empregado eficaz na organização (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001). Assim, o profissional de RH deve ser eficiente no equilíbrio das demandas e recursos disponíveis da organização, visto que, somente desta forma, tal profissional será capaz de contribuir para os outros funcionários e clientes (ORLICKAS, 1994).

Na última função, Ulrich (1998), trata o profissional de RH como um agente de mudança, seja ela de iniciativa, de processos e de cultura. Na mudança por iniciativa, o profissional de RH deve identificar os fatores-chave necessários para sucesso da formação de sua capacidade de mudança. A mudança por processos busca atingir a simplificação das tarefas e das atividades no trabalho, a partir de avaliação da necessidade ou não das tarefas adicionadas e outros esforços de reengenharia, de forma que a organização possa obter uma maior competitividade e lucro a partir da implementação, quando necessário, deste tipo de mudança (ULRICH, 1998).

A mudança de cultura é um trabalho mais abrangente, visto que o profissional de RH, objetivando este fim, deve transformar toda uma mentalidade organizacional vigente e obsoleta na organização. Gonçalves (1997, p.16) afirma: “Não há como levar as pessoas da complacência à produtividade sem uma profunda mudança de mentalidade”.

A função de RH composta pelas quatro abordagens direcionadas a uma perspectiva estratégica, dimensiona o papel fundamental de mudança que a área está passando atualmente (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZEBINATO, 2001). Neste sentido, a estratégia competitiva atende aos requisitos, visto que a área de RH trabalha com a função “defensores de funcionários” e no nível geral abrange o direcionamento estratégico das organizações.

Atualmente, a QVT também tende a ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações que têm, na aplicação de seus processos, as práticas com visão estratégica necessária para desenvolver a satisfação dos funcionários de forma que os torne competitivos frente à concorrência.

Assim, a QVT assume importância significativa como uma das mais importantes ferramentas de RH que coloca as organizações em vantagem competitiva frente à concorrência. Bom Sucesso (1998, p.25) enfatiza: “A complexidade da motivação humana e o cenário econômico instável e turbulento exigem a instalação do diálogo permanente entre lideranças e equipes, a partir de fatos e dados conjunturais, da discussão da realidade de mercado e da situação concreta da empresa frente à concorrência”.

As organizações que têm trabalhado com esta nova perspectiva tendem a alcançar resultados significativos, quando comparadas com outras empresas que não as utilizam, visto que a QVT influencia os funcionários no trabalho e tal influência tende a possibilitar melhorias no resultado desejado das organizações (FRANÇA, 2001).

6. Apresentação e análise dos dados

A pesquisa desenvolvida objetivou descobrir quais as práticas de QVT que a área de RH da rede hoteleira de Fortaleza-CE, estava desenvolvendo como estratégia organizacional para a satisfação no trabalho. Assim, buscou-se informações que pudessem refletir essas considerações, bem como o entendimento da relação de práticas de QVT necessárias para servir de modelo para futuros trabalhos na área, tendo como referência as práticas pesquisadas.

Para responder a pergunta de pesquisa que intencionava descobrir se a rede hoteleira de Fortaleza já trabalhava com práticas de QVT, com direcionamento estratégico da área de Recursos Humanos, é que foi definido o percentual de utilização das respostas dos gerentes de hotéis pesquisados.

O gráfico apresentado, a seguir, mostra os percentuais encontrados na pesquisa.

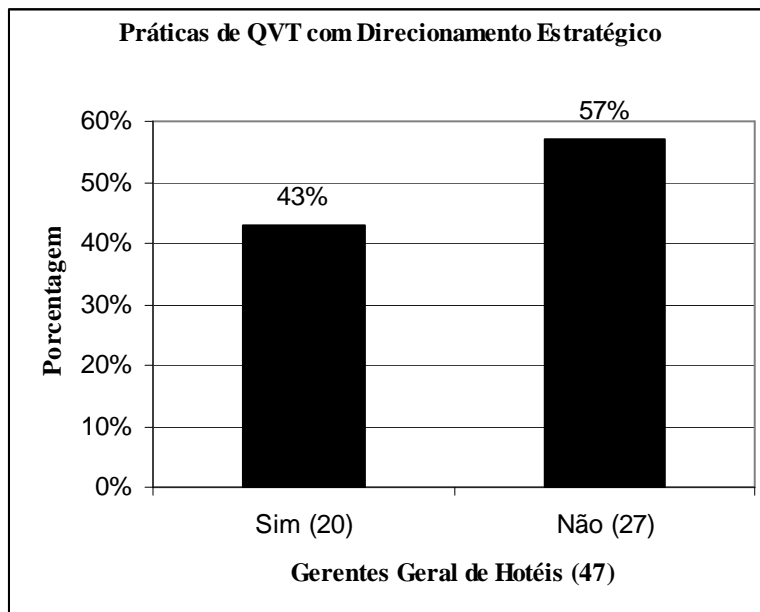


Gráfico 6.1: Práticas de QVT com direcionamento estratégico para a satisfação no trabalho
Fonte: Pesquisa de campo com uso de questionário (2003)

Dos 47 hotéis pesquisados, 27 gerentes, o que corresponde a 57% do total, responderam que não aplicaram, ainda, nenhum programa de Qualidade de Vida no Trabalho e que não conheciam essas práticas desenvolvidas pela área de RH, como trabalho estratégico. Os outros 20 gerentes, correspondente a 43%, responderam que já trabalham com práticas que desenvolvem satisfação no trabalho e que estas práticas objetivam obter a vantagem competitiva.

Pode-se concluir que, na maioria dos hotéis, os gerentes podem não ter um entendimento mais preciso do que seria programas de QVT e bem como as práticas de QVT poderiam estar relacionadas em conjunto, formando os programas com direcionamento estratégico. Os programas deveriam ser trabalhados pela área de recursos humanos de hotéis de forma que pudessem atender às novas políticas da área.

Pode-se ainda afirmar, de acordo com as respostas, que os gerentes dos hotéis trabalham com práticas de QVT, apresentando itens identificados como tarefas comuns de trabalhos e não vinculadas à estratégia organizacional, como termo de filosofia de trabalho da área de RH.

As práticas que desenvolvem a satisfação no trabalho e que foram mencionadas pelos gerentes dos hotéis em Fortaleza, em termos de trabalhos, são apresentadas no quadro 6.1 a

seguir. Com o objetivo de apenas conhecer os diversos tipos de atividades que poderiam ser agrupadas à formação de programas de QVT, para a satisfação do trabalhador em trabalhos de pesquisas futuras, apresentam-se os nomes das práticas mencionadas na pesquisa.

Quadro 6.1: Práticas de QVT para a satisfação do trabalhador hoteleiro

| Item | Práticas de QVT para a satisfação do trabalhador hoteleiro |
|------|--|
| 1° | Aniversário do mês |
| 2° | Aposentadoria privada |
| 3° | Apresentação dos melhores funcionários |
| 4° | Bonificação – cargo |
| 5° | Cesta básica |
| 6° | Colaborador do bimestre |
| 7° | Comemorações dias dos pais e das mães |
| 8° | Convênio farmácia |
| 9° | Convênio saúde |
| 10° | Dança – forró |
| 11° | Datas comemorativas |
| 12° | Destaque quadrimestral |
| 13° | Escolha do funcionário padrão |
| 14° | Estudos de ergonomia |
| 15° | Festa de aniversário de trabalho |
| 16° | Festa de confraternização |
| 17° | Festa de final de ano |
| 18° | Fundo de reservas emergenciais |
| 19° | Ginástica laboral – alongamento |
| 20° | Grupos de estudos |
| 21° | Higienização e saúde |
| 22° | Intercâmbio entre as unidades |
| 23° | Isso 9002 |
| 24° | Liderança situacional |
| 25° | Palestras informativas |
| 26° | Peças de teatro |
| 27° | Pesquisa de clima |
| 28° | Premiação anual |
| 29° | Premiação com salários |
| 30° | Premiação mensal |
| 31° | Prevenção de incêndios |
| 32° | Primeiros socorros – treinamentos |
| 33° | Programa 05 S |
| 34° | Refeitório com nutricionista |
| 35° | Sala de descanso |
| 36° | Sala de lazer |
| 37° | Segurança |
| 38° | Seguro de renda temporária |
| 39° | Seguro de vida |
| 40° | Sítes de idéias |
| 41° | Terapia de reciclagem em papel |
| 42° | Treinamentos |
| 43° | Valorização da promoção interna |

| | |
|-----|---|
| 44° | Valorização de curso superior (financiamento) |
| 45° | Vales transportes |
| 46° | Visita dos familiares |

Fonte: Pesquisa de campo com uso de questionário (2003)

Ao todo foram citadas 46 atividades que ao serem agrupadas, podem representar os possíveis programas de QVT desenvolvidos pelas empresas para os seus funcionários, como estratégia organizacional a serem trabalhadas pela área de RH.

A relação é importante para determinar, nesta pesquisa, o conhecimento da forma como os hotéis estão trabalhando para a satisfação da QVT de seus trabalhadores, posto que este tende a ser o marco diferencial no trabalho.

Pode-se, também, informar que as considerações referentes ao uso de práticas de QVT são relevantes para determinar a falta de conhecimento de programas específicos para a área, bem como para o conhecimento da relação das práticas e programas de QVT alocados às novas políticas de trabalho da área de recursos humanos nos hotéis.

Conforme o exposto percebemos que o conhecimento de programas, de acordo com a tipologia relacionada com as novas políticas de RH, poderiam determinar um entendimento único e geral para os dirigentes da área sobre o trabalho de práticas de QVT como estratégia de RH.

7. Considerações finais

No Brasil, a tendência da QVT como estratégia organizacional ainda carece de aplicabilidade. Somente nos últimos anos é que se passou a desenvolver estudos relacionados a esta temática nas Universidades Federais de Minas Gerais, do Rio Grande do Sul e Rio Grande do Norte, entre outras.

A teoria da QVT tem sido motivo de crítica porque ainda não desenvolveu uma metodologia eficiente que permita a visão dos empresários a utilizá-la como um fator estratégico, necessário de desenvolvimento na empresa, como acontece atualmente em relação à qualidade. Taylor (2000, p.6), afirma: “A QVT nos dias atuais é um dilema contraditório. De um lado, não é muito valorizada pelo empresariado, tendo em vista as pressões por complexidade e as facilidades tecnológicas que permitem fazer muito com pouco, sendo essa uma das causas de desemprego estrutural do século”.

Num futuro próximo, os próprios fatores de produtividade e qualidade exigirão das organizações uma maior preocupação com a QVT de seus empregados, visto que, esta se apresentará como um novo modelo estratégico de competitividade para as organizações. Se, para os empresários, o fator humano é considerado menos importante no processo produtivo, para os estudiosos da área, este é um fato contraditório, visto que as novas teorias sobre o capital humano enfatizam a sua importância como diferencial de competitividade de mercado e, conseqüentemente, de fator econômico.

A QVT tem fundamental papel, visto que é um dos meios que podem ser utilizados para atrair e manter os talentos humanos vitais ao funcionamento efetivo e bem sucedido das organizações com visão empreendedora (CHIAVENATO, 1999).

Este trabalho, também buscou apresentar as práticas de QVT trabalhadas pelos hotéis de Fortaleza, no Ceará, com o objetivo de relacioná-las para conhecimento e futuro *benchmarking* nas empresas da área. A pesquisa buscou ainda conhecer se estas práticas utilizadas pelos gerentes de hotéis da rede analisada tinham um direcionamento estratégico, o que não foi comprovado, pois o resultado demonstrou que as práticas de QVT encontradas eram apenas utilizadas como forma rotineira de trabalho da área de RH.

Pode-se também, observar, a necessidade de maiores esclarecimentos por meio de treinamentos para a área, visto que na cidade de Fortaleza, estão localizados os principais

hotéis de rede internacional e nacional e estes empregam um total considerável de trabalhadores.

Enfim, este artigo não só afirma que a QVT é uma das novas estratégias de RH utilizada em pró de uma maior lucratividade nas organizações. Objetiva também esclarecer que é fundamental dimensionar a relação exata da lucratividade máxima que as organizações podem obter quando aplicam este tipo de programa. A incógnita desse nível de mensuração existe e no intuito de decifrar essa questão é que estudos teóricos e empíricos sobre QVT *versus* lucratividade devem ser desenvolvidos, analisados, referenciados e apresentados para se obter melhores conhecimentos e eficácia neste tipo de trabalho.

Outra questão fundamental é desenvolver estudos teóricos que possam dimensionar programas específicos de QVT, de acordo com as práticas de QVT encontradas nesta pesquisa.

8. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de: **“Estratégias de recursos humanos e competitividade”**. In: VIEIRA, M.M.F. e OLIVEIRA, L.M.Barbosa de (orgs.) **“Administração contemporânea: perspectivas estratégicas”**. São Paulo: Atlas, cap. 9, p.215-238, 1999.

ARAÚJO, Albélia Bezerra de. **“Qualidade de vida no trabalho (QVT): Os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar”**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração –ENANPAD. 20. Angra dos Reis, 23-25 set.1996. Anais...V. RH. Rio de Janeiro, 1996. p.375-394.

BARROSO João Rodrigues. **“Qualidade total: movimentos sinistros para o domínio do inconsciente”**. XVII ENANPAD, 1998.

BOM SUCESSO, Edina de P. **“Trabalho e Qualidade de Vida”**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1998.

CAMPOS, Elismar Álvares da S. e QUEIRÓZ, Alceu Moraes de. O que pensam os profissionais de RH participantes do seminário do G-3. In: COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?:** Como pensam os profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais. São Paulo: *Makson Books*, 2000.

CARVALHO, Cláudia Maria e OLIVEIRA, José Arimatés. **“Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo com os funcionários de uma pizzeria em Nabal-RN”**. Série cadernos de estudos do GERHQUAL. No. 06. Natal: UFRN, 1998. [Relatório de Pesquisa]. (www.ufrn.br/gerhqual).

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Qualidade e Objetivos: Implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações**. In: VIEIRA, M.M.F. e OLIVEIRA, Lúcia M. B. de. (orgs.).Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, cap.05. p.121-147, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **“Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações”**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Tarcízio Diniz. **“Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas? Como pensam os profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais”**. São Paulo: Makson Books, 2000.

FALCONI CAMPOS, Vicente. **“TQC – Controle de qualidade total: no estilo japonês”**. Belo Horizonte: UFMG – Fundação Cristiano Otoni, 1992.

FERNANDES, Eda Conte. **“Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar”**. 2ª. ed. Salvador: casa da qualidade, 1996.

FISCHER, A. L. e ALBUQUERQUE, L. **“Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010”**. Anais do XXV ENANPAD, GRT, CD-Rom, setembro, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina L. **“Treinamento e Qualidade de Vida”**. In:BOOG, G. (coordenador). **“Manual de treinamento: um de operações”**. São Paulo: Makron Books, cap.13, p.235-254, 2001.

GONÇALVES, José E. L. **“Os novos desafios da empresa do futuro”**. São Paulo: ERA - Revista de Administração de Empresa, V.37. n.3, p.10-19, 1997.

HACKMAN, J. Richard e OLDHAM, Greg R. **“Development of the job diagnostic survey”**. **Journal of applied psychology**. V.60, n.2. p.159-70, 1975.

HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M. ZEBINATO, A. N. **“Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável?”**. Anais do XXV ENANPAD GRT 911, CD-Rom, set., 2001.

LACOMBE, B. M. B. e TONELLI, M. J. **“O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos da gestão de recursos humanos”**. Revista de Administração contemporânea, Curitiba, V.5, n.2, p.157-174, maio/ago.2001.

MARQUES, Maria de Fátima Teixeira e OLIVEIRA, José Arimatés. **“Qualidade de Vida no Trabalho dos funcionários de duas unidades referenciais de saúde”**. Série cadernos de estudo do GERHQUAL – No. 05. Natal: UFRN, 1998, 48p. [relatório de pesquisa]. (www.ufrn.br/gerhqual).

MARTINS JÚNIOR, Gilberto P. e OLIVEIRA, José Arimatés. **“Qualidade de vida e recursos humanos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações”**. Série cadernos de estudo do GERHQUAL – N. 1. Natal: UFRN, 1998. [Relatório de pesquisa]. (www.ufrn.br/gerhqual).

MENDES, Neilson Carlos do Nascimento e OLIVEIRA, José Arimatés. **“Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais de Saúde: Um estudo dos enfermeiros de nível superior de dois hospitais de Natal-RN”**. Série cadernos de estudos do GERHQUAL – No. 02. Natal: UFRN, 1998, 41p. [relatório de pesquisa]. (www.ufrn.br/gerhqual).

NADLER, David. A. e LAWLER, Edward E. **“Quality of work life: perspectives and directions. Organization Dynamics**, v.11. p.20-30, Winter, 1983.

OLIVEIRA, L. M. Barbosa de. **“Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras”**. Organizações & Sociedade, Salvador, V.8, n.21, p.97-108, maio/ago.2001.

ORLICKAS, Elizeuda. **“Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias”**. São Paulo: Atlas, 1994.
SCHULER, R.S. e HUBER, V.L. **“Personnel and human resource management”**. West publishing company, USA: fifth edition, 1993.

SILVA, L.V. **“Qualidade de vida do trabalhador – uma questão cada vez mais atual”**. In: **“Tendências em recursos humanos”**. MANSSOUR, Ana B. B....[et al.]. Porto Alegre: Multimpresos, p.161-180, 2001.

TAYLOR, Cristiane Romero. **“Qualidade de Vida no Trabalho: resultados a partir da implantação de um modelo de qualidade total”**. [CD ROM]. ENANPAD, Foz do Iguaçu, 2000.

TOLFO, S. R. e PICCININI, V.C. **“As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática”**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, V.5, n.1, p.165-193, jan/abril. 2001.

ULRICH, Dave. **“Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados”**. São Paulo: Futura 1998.