



Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional: um Estudo no Ramo Hoteleiro de Florianópolis

Narbal Silva

Suzana da Rosa Tolfo

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Resumen: El artículo trata de las relaciones entre calidad de vida en el trabajo y cultura organizacional. Es el relato de un estudio de caso y el material analizado se refiere a la percepción de gerentes de un hotel de la ciudad de Florianópolis/SC/Brasil sobre la calidad de vida en el trabajo. Se aborda la intersubjetividad de los miembros organizacionales y como ellos se relacionan con el contexto establecido por la cultura de la organización.

Las conclusiones muestran que existe calidad de vida en el trabajo, pero con algunas deficiencias.

Abstract: *The article deals with the relations between Quality of Life at Work and Organizational Culture. A case study methodology is adopted and the data analyzed is based on the manager perception of Quality of Life at Work in a hotel of the Florianópolis City (Santa Catarina/BR). It was investigated the intersubjectivism of the organizational members and as they interact with the context established for the organizational culture. The conclusions show that there is Quality of Life at work, but with some deficiencies.*

Introdução

As novas formas de organização do trabalho vêm fazendo com que paradigmas aceitos até recentemente sejam questionados. Determinadas teorias, que têm sido tratadas de modo isolado e que se refletem em uma prática dissociada no interior das organizações, vêm se revestindo de importância à medida em que as visões especializadas não têm dado suporte aos desafios gerenciais que este atual momento impõe. Exemplo disso, são os construtos relativos à cultura organizacional e à qualidade de vida no trabalho. Como há de se analisar a existência de indicadores adequados de qualidade de vida no trabalho sem compreender as categorias de análise da cultura organizacional da empresa?. No caso do presente estudo definiu-se como objetivo avaliar, a partir da percepção dos gerentes, a relação en-

tre qualidade de vida no trabalho (QVT) e os pressupostos culturais da organização.

O estudo de caso teve uma abordagem predominantemente qualitativa, a partir das dimensões de QVT propostas por Walton (1973) e das categorias lógicas de cultura organizacional apresentadas por Schein (1984, 1987). O trabalho foi desenvolvido em um Hotel, classificado na categoria três estrelas e localizado em Florianópolis (SC/BR), inaugurado em outubro de 1991 com uma estrutura física de 100 unidades habitacionais e capacidade para atender 250 hóspedes. Quando os dados foram coletados, o hotel possuía um quadro funcional composto por 85 pessoas.

Formulação do problema

Os estudos sobre qualidade de vida no trabalho originaram-se no final da década de 60, ao enfatizarem a deficiência da qualidade de vida no local de trabalho (Bowditch e Buono, 1992).

As proposições fundamentais de qualidade de vida no trabalho (Walton, 1975), manifestas em oito dimensões inter-relacionadas (compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social da vida no trabalho) expressam valores organizacionais básicos que lhes são subjacentes.

Estes valores encontram explicação nos estudos a respeito de cultura organizacional que se acentuaram a partir da década de 80, em razão do aumento da competitividade e da intensificação das inovações tecnológicas (Freitas, 1991).

As metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho têm proporcionado a vinculação dos estudos da cultura com as proposições de qualidade (Sashkin e Kiser, 1994), reengenharia (Hammer e Champy, 1994), entre outras macro-tendências que propõem novas formas de gestão.

No que se refere a vinculação entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, observa-se na literatura que estes conceitos vem sendo tratados de forma dissociada. Algumas tentativas de relacioná-los são mostrados por Moran e Volkeiwein (1992)

quando propõem uma abordagem explicativa para clima organizacional, cujas origens se encontram na cultura da organização.

Ao se considerar os padrões explícitos de qualidade de vida no trabalho como uma manifestação objetiva da cultura organizacional, o estudo foi norteado pela seguinte pergunta:

Qual a relação entre os pressupostos básicos de cultura e os indicadores de qualidade de vida no trabalho em uma organização do ramo hoteleiro de Florianópolis?.

Métodologia

Tipo de delineamento

O estudo foi concebido nos moldes da pesquisa qualitativa, tendo priorizado a utilização de categorias temáticas no tratamento dos conteúdos (Minayo, 1984).

A perspectiva é sincrônica, uma vez que os conteúdos foram extraídos da realidade pesquisada, em um período específico (primeiro semestre de 1998).

Finalmente, se configura como de caso, pois, segundo Gil (1987) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos da análise, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

Amostra

A amostra foi do tipo intencional, coincidindo com o total de gerentes (11) existentes na organização. Os gerentes encontram-se distribuídos entre 06 homens e 05 mulheres, na faixa etária entre 27 e 38 anos, na sua grande maioria casados e com segundo grau completo ou nível superior, sendo quatro pessoas com curso de hotelaria (superior ou técnico).

Quanto ao tempo de serviço no hotel, constatou-se que seis dirigentes têm de um a dois anos de casa, quatro têm mais de quatro anos e apenas uma conta com menos de um ano. A maioria tem experiência em empresas hoteleiras, sendo que quatro pessoas têm de dez a catorze anos de hotelaria, quatro têm de cinco a oito anos de experiência e uma tem apenas dois anos; os dois dirigentes que não possuem experiência em empresas hoteleiras são provenientes do

Grupo X (do qual o hotel faz parte) e trabalham na área administrativa-financeira.

Técnica de coleta e tratamento dos conteúdos

Foi utilizado o instrumento de coleta de conteúdos do tipo entrevista semi-estruturada. O roteiro de entrevista e as respectivas categorias temáticas se encontram norteados pelo modelo teórico apresentado no trabalho, que vincula cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Os trabalhos na empresa foram iniciados com um levantamento geral de dados, visando a realização de um diagnóstico da situação organizacional. Para tanto, entrevistou-se o pessoal da área administrativa da empresa, inclusive o Gerente Geral e a Diretora (proprietária), bem como a Gerente de Recursos Humanos do Grupo, responsável pela área de recursos humanos do hotel.

Para o tratamento dos conteúdos, as entrevistas foram transcritas e as informações reagrupadas, descritas e interpretadas conforme os pressupostos culturais e as dimensões de qualidade de vida no trabalho (vide quadro 3).

Revisão teórica

Empresas hoteleiras

O hotel é uma empresa que desenvolve atividades que abrangem serviços de hospedagem, alimentação e lazer. Sendo uma prestadora de serviços, a hotelaria tem, como base da atividade empresarial, o envolvimento pessoal que compõe o seu quadro funcional.

Castelli salienta que:

Embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa (1982:32).

O envolvimento e a motivação do trabalhador da hotelaria é fundamental para a organização, uma vez que ele lida diretamente com as pessoas. É através dos serviços prestados por este profissional que são satisfeitas as necessidades e os desejos dos clientes, o que exige engajamento pessoal, iniciativa e criatividade (Castelli, 1982:32).

Qualidade de vida no trabalho

O termo, genérico, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) engloba temas como motivação, satisfação, condições de trabalho, stress, estilos de liderança, dentre outros. Relacionados a estes assuntos, a lista de fatores que se constituem em pontos positivos e negativos no trabalho é bem ampla.

A temática (QVT) vem se desenvolvendo desde os fins da década de 50, nos USA, tendo passado por uma série de diferentes etapas.

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT

Em função da diversidade de conceituações existentes, na presente pesquisa optou-se por adotar a formulada por Walton, acompanhada dos seus critérios da análise de QVT.

A idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional (Walton, 1973).

Quadro 2: Critérios de análise de QVT

Cultura organizacional

O tema cultura organizacional se constitui num dos assuntos mais polêmicos da Psicologia Organizacional. A dificuldade no tratamento do assunto, geralmente resulta na adoção de procedimentos metodológicos superficiais, como é o caso de alguns estudos de clima que se intitulam como sendo de cultura.

De acordo com Schein:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (1987:9).

Fleury, considera Schein um referencial teórico e metodológico obrigatório na análise da cultura organizacional. No entanto, a autora enfatiza a necessidade de politizar o conceito de cultura, visualizando-o também, como um mecanismo de controle que sutilmente encobre relações perversas de poder nas organizações.

Ao acrescentar o conceito de poder como subsídio à compreensão da cultura de uma organização, Fleury (1989:6) define cultura organizacional como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para esta autora, o núcleo de pressupostos básicos de uma organização, além de construir a identidade organizacional, tem o papel de mediar as contradições oriundas das relações de trabalho.

De acordo com Schein (1984, 1987), a cultura de uma organização se encontra distribuída em três níveis de compreensão. O nível mais superficial é o dos artefatos visíveis que representam manifestações da cultura. Num plano seguinte estão os valores organizacionais que influenciam o comportamento das pessoas. Os comportamentos e os artefatos, refletem, em síntese, os valores esposados pela organização e, num nível mais profundo, os pressupostos básicos de cultura que explicam como as pessoas sentem, pensam e agem (Schein, 1984, 1987). A aglutinação dos valores, origina o terceiro nível, o das premissas básicas subjacentes que influenciam a percepção, pensamento e sentimentos dos membros do grupo. O conjunto de premissas (paradigma cultural) dá o contorno e a consistência à cultura da organização.

Os pressupostos básicos são mostrados por Schein (1984, 1987), num conjunto de categorias lógicas que contemplam os seguintes temas:

- A relação da organização com seu ambiente: principais valores que guiam a relação do hotel com o ambiente externo. São questões importantes: a relação da organização é de domínio, submissão ou harmonia? Também objetiva conhecer a razão de ser da organização, seu produto ou serviço, mercado em que atua e clientela.;
- A natureza da realidade e da verdade: aspectos referentes ao processo de tomada de decisão da empresa que incluem a definição, transmissão, obediência, constituição de mecanismos que visem a igualdade na aplicação de normas específicas e o modo como são elaboradas as políticas gerais da organização;

- A natureza da natureza humana: pressupostos referentes ao ser humano e o que os mesmos afirmam, conforme os diferentes níveis de inserção dos funcionários na hierarquia. O foco está em verificar o conceito de ser humano preponderante (bom, mau ou neutro). Os fundamentos teóricos que sustentam a interpretação dessa categoria estão na teoria motivacional “X” e “Y” de Douglas McGregor (1960).
- A natureza da atividade humana: analisa os pressupostos básicos de cultura sobre o trabalho e lazer. Também busca reconhecer como são compreendidas as relações de trabalho. O ser humano é pró ativo, busca a harmonia ou é reativo?. A organização do trabalho e a relação entre pensar e fazer as tarefas, igualmente foram apreciadas. Uma questão fundamental é: as atividades desempenhadas ocorrem de modo mecânico, dissociado ou integradas, proporcionando o aprendizado?.
- A natureza dos relacionamentos humanos: pressupostos de valor que regem as relações humanas nas organizações. São questões importantes: os relacionamentos são individualistas, autoritários, comunitários ou cooperativos? Qual é a maneira adequada para o convívio social?.

Para compreensão e análise da cultura das organizações, Schein (1984a, 1987) propõe a investigação das seguintes categorias de análise: 1) o processo de socialização dos membros da organização; 2) as respostas a incidentes críticos na história da organização; 3) as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura ; e 4) exploração e análise junto a um nativo, das anomalias ou características surpreendentes observadas ou descobertas durante as entrevistas.

As categorias para análise da cultura organizacional propostas por Fleury (1989) são originárias das instâncias de análise apontadas por Schein (1984a, 1987), acrescidas da politização do conceito. A autora propõe a análise das seguintes categorias: 1) o histórico da organização, 2) o processo de socialização de novos membros; 3) as políticas de recursos humanos; 4) o processo de comunicação; e 5) a organização do processo de trabalho.

Descrição e interpretação dos conteúdos

Relação teórica entre as categorias lógicas de cultura e os indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Considerando-se os objetivos traçados para o presente estudo, buscou-se, primeiramente, verificar a vinculação teórica entre cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, com base nas categorias lógicas de cultura organizacional mencionadas por Schein (1984a, 1987) e as dimensões de qualidade de vida no trabalho preconizados por Walton (1973). A partir desta discussão foi delineado o quadro que segue:

Quadro 3: Correlato teórico entre cultura organizacional E QVT

Conforme mostrado no quadro 3, há uma íntima relação entre as categorias lógicas de cultura organizacional e respectivos fatores de qualidade de vida no trabalho. Essa relação será melhor explorada, quando da apresentação e interpretação dos conteúdos.

A partir das relações estabelecidas entre as duas concepções teóricas, pode-se afirmar que os padrões de qualidade de vida no trabalho edificados em uma organização, se constituem em manifestações objetivas da cultura organizacional.

Portanto ao se indagar à classe gerencial, segmento funcional responsável pela preservação e veiculação da cultura dominante, a respeito de suas percepções dos fatores de qualidade de vida no trabalho, entende-se que os mesmos estarão se referindo de modo indireto aos valores subjacentes que dão sustentação aos padrões de qualidade de vida no trabalho.

Conteúdos sobre QVT

Tendo como base as entrevistas com os gerentes, elaborou-se um quadro síntese que apresenta os principais conteúdos referidos como representativos da QVT no Hotel.

Quadro 4: Síntese das entrevistas sobre QVT

Verificou-se que as dimensões percebidas de forma mais positiva referem-se à integração social na organização, ao constitucionalismo e à relevância social da vida no trabalho. Em contrapartida, a oportunidade de crescimento e segurança e a compensação justa e adequada são consideradas limitadas.

Relação entre pressupostos culturais e indicadores de QVT

Natureza da verdade e da realidade/constitucionalismo e uso e desenvolvimento das capacidades.

Em relação à dimensão constitucionalismo foram analisados os indicadores definição, transmissão, obediência e igualdade na aplicação de normas. Constatou-se que a empresa adota normas padrões da hotelaria e elabora algumas próprias. Suas normas gerais são definidas pela diretoria, enquanto que as específicas de setores são estabelecidas em conjunto com a chefia do respectivo setor. De acordo com um dos pesquisados.

“As políticas gerais do hotel são definidas pela cúpula. Quando tomamos conhecimento é para passá-las ao pessoal que se encontra sob nossa responsabilidade”.

As definições que emanam da cúpula da organização são transmitidas como novos aspectos de verdade estabelecidos no tempo e no espaço da organização (Schein, 1984a, 1987). A comunicação veiculada obtém caráter meramente instrucional, cujo objetivo é o repasse do novo padrão. O sentimento das chefias é o de alijamento do processo de definição das macro políticas da organização. O papel preponderante nestas circunstâncias típicas é o de um mero repassador acrítico para os níveis que se encontram abaixo do seu.

Um outro relato mostra o que segue:

“Nem sempre concordamos ou compreendemos as razões de alguma nova medida, mas temos que passá-la adiante e verificar se a mesma está sendo obedecida”.

Os conteúdos sugerem que a verdade e a realidade construída originam-se nos conceitos dos dirigentes ou de agentes externos que se encarregam de revelá-las aos demais funcionários como devem perceber, sentir, pensar e agir. A centralização das decisões tomadas também mostra, conforme Hall (1984), que os que não integram a cúpula ou são vistos como inconfiáveis ou não aptos para tomar decisões. Para Fleury & Fleury(1995:1-30), nessas circunstâncias prevalece “...o pressuposto automático de que a sabedoria e a verdade residem em uma única fonte, que destila seu conhecimento, de forma autoritária, para os demais” .

A não concordância e a falta de compreensão da nova ordem a ser instituída provavelmente contribuí para a diminuição do comprometimento em relação ao novo que está sendo determinado.

Verificou-se que a empresa adota, como método de transmissão das normas, reuniões, murais, comunicados internos (escrito) e transmissão direta (verbal). De uma forma geral as normas são passadas da gerência para as chefias em reuniões ou por escrito. Por sua vez, as chefias transmitem as normas para seus subordinados de forma verbal, em reuniões ou individualmente. As comunicações da diretoria e gerência dirigidas a todo corpo funcional são transmitidas por escrito, através de mural. Também observou-se que não existe na empresa um manual de normas e procedimentos, visando orientar os funcionários novos e antigos.

As chefias entendem que as normas gerais do hotel são iguais para todos, apesar de existirem algumas diferenciações em relação ao cargo ocupado, o que consideram normal.

Na distribuição do espaço (símbolo de status, de poder, representando distância ou aproximação entre as pessoas), podemos observar e corroborar com os relatos, que a distribuição das pessoas na hierarquia é acompanhada de sofisticação ou não do ambiente físico e equipamentos. Conforme um trecho retirado da fala de um dos gerentes referente a distribuição do espaço físico:

“Nossas salas poderiam ser mais privativas. Na verdade dividimos nossas salas com outros gerentes. Além disso, não dispomos de um fax próprio e no verão ninguém agüenta de tanto calor. Já os diretores possuem ambientes bem mais confortáveis, os móveis são mais bonitos e possuem ar condicionado”.

Ao vincular a distribuição do espaço físico e utensílios correspondentes com prestígio e status decorrente, Bernardes (1984:94) menciona que a distribuição do espaço e os utensílios que o compõe representam, “...os símbolos indicativos da posição, que assumem grande variedade de formas. Temos o tamanho e número de gavetas da escrivaninha, o tipo de telefone, a ornamentação da sala e mesmo a aparência física da secretária”. Para Semler (1988), todos esses aspectos vinculados aos artefatos que circundam as pessoas representam símbolos considerados obsoletos para o exercício da autoridade na organização.

Existem também diferenciações no tocante a algumas normas específicas relativas aos diversos setores. Porém, a implementação de novas regras apresenta uma certa resistência inicial, mas aos poucos os funcionários vão se adaptando, passando a considerá-las normais.

A compreensão de que as normas são feitas para todos, sem distinção aparece no relato que segue:

“As normas são feitas para todos, não existe privilégio ou distinção, a não ser para os casos onde uma norma é específica para um cargo ou setor”.

A dimensão uso e desenvolvimento de capacidades, de maneira geral, foi percebida como positiva. As chefias afirmaram que aplicam habilidades variadas no desempenho de suas tarefas, que possuem autonomia, tem possibilidade de auto-controle e acesso às informações necessárias. Porém, nem todos têm oportunidade de aplicar seus conhecimentos e aptidões. O trecho que segue é significativo neste sentido:

“As atividades que desenvolvo no dia a dia de trabalho sempre apresentam coisas novas. Quando tenho dúvidas sei a quem recorrer e obtenho os esclarecimentos de que preciso. Porém nem sempre consigo aplicar os conhecimentos que disponho e em muitas oportunidades vejo que minhas aptidões se encontram impedidas de uma melhor utilização”.

As chefias consideram o seu trabalho dinâmico e não rotineiro. Relataram ter funções abrangentes e desenvolvem diversas atividades, o que exige aplicação de habilidades variadas. Quanto ao fluxo de informações, percebem-no como muito eficiente; têm as informações e, quando necessário, têm canal aberto para buscar as que faltam. Entendem que possuem autonomia e auto-controle no desempenho de suas atividades, que isto é uma característica do estilo gerencial do hotel e condição indispensável para o bom desempenho de suas tarefas.

No entanto, deve ser considerado que nesta dimensão, o item com maior número de considerações restritivas, refere-se à oportunidade que as chefias tem de aplicar os conhecimentos e aptidões no desempenho do trabalho. Uma significativa parcela dos entrevistados consideram que poderiam “fazer mais coisas com os conhecimentos que têm”. Alguns admitem que o estilo de serviço adotado pelo hotel não permite usar todos os conhecimentos adquiridos na vida profissional. Percebeu-se que a oportunidade de criar e inovar aumenta

à medida em que os ocupantes se encontram em posições de maior influência na estrutura de poder da organização.

Esse fato possivelmente relaciona-se com o processo de tomada de decisão que se origina de uma autoridade externa a empresa, no caso os órgãos responsáveis no país pelas diretrizes e políticas para o ramo hoteleiro. Um exemplo, é do papel da EMBRATUR. Ou via autoridade interna, do presidente do grupo e diretores. A assimilação das decisões externas ou internas pelos funcionários ocorre a partir das seguintes orientações encontradas em Schein (1987): nosso presidente quer que façamos as coisas deste jeito ou nossos consultores recomendaram que deveríamos fazer desta maneira. Observou-se nos relatos que as decisões nem sempre são descobertas pelos participantes, mas reveladas pelas autoridades superiores, internas ou externas. A tradição, ao influenciar as resoluções adotadas, se transpõe no cotidiano a partir da crença de que as tarefas são realizadas de determinada maneira porque sempre foram assim.

As dimensões de qualidade de vida no trabalho (Uso e desenvolvimento de capacidades e Constitucionalismo) ao se configurarem como expressões de valores inclusos na categoria lógica de cultura denominada de Natureza da verdade e da realidade, mostram a partir dos relatos extraídos das falas das chefias, que os conhecimentos produzidos ou importados pela organização residem em fontes restritas, concentrando-se na cúpula da organização.

Os pesquisados percebem que as informações se encontram disponíveis e sabem como encontrá-las e utilizá-las. Assim, a afirmação de valor preponderante parece ser a do seguinte tipo: “A sabedoria e a verdade residem em fontes específicas na estrutura de poder da organização e o conhecimento é transmitido a todos que do mesmo necessitam” (Schein, 1984, 1987). Embora deva-se considerar que nem sempre o conhecimento acessado, visto como necessário é disponibilizado para utilização na resolução de problemas.

Natureza das atividades humanas / trabalho e espaço total de vida, uso e desenvolvimento de capacidades e condições de trabalho

A dimensão o trabalho e o espaço total de vida foi avaliada de forma negativa apenas pelas chefias que trabalham em horários irregulares.

“A irregularidade no meu horário de trabalho, atrapalha o convívio que tenho com a família. As vezes me programo para ir em algum lugar

com a família, visitar um amigo ou parente e de uma hora para outra sou chamado para trabalhar. Não tem fim de semana ou feriado”.

Quando indagados a respeito do tempo disponível para dedicação à família, ao lazer e à participação na comunidade, em função da jornada de trabalho, a maioria dos entrevistados demonstrou não sentir maiores dificuldades em relação ao primeiro item, porém alguns sentem que os horários de trabalho, muitas vezes irregulares, interferem no seu lazer e na sua participação na comunidade.

A maioria considera que não há interferência no convívio familiar e que a família deve aceitar e adaptar-se aos seus horários de trabalho. Também afirmaram que em casos de necessidade (problemas familiares graves), a empresa é “compreensiva” e aceita negociações. Percebeu-se que, nos casos em que as chefias têm seu horário estendido além da jornada normal de trabalho, há interferência na dedicação à família.

Verificou-se que para algumas chefias a jornada de trabalho não interfere no lazer e na participação na comunidade e para outras estas atividades ficam comprometidas e restritas devido aos horários irregulares de trabalho, principalmente quando faz-se necessário trabalhar nos finais de semana, feriados e dias comemorativos.

Percebeu-se ainda que, apesar dos depoimentos em relação ao pouco tempo disponível para as atividades sociais, todos consideram isso normal uma vez que trabalham na hotelaria, e neste setor os horários de determinados cargos são variáveis.

“O trabalho em hotelaria é assim mesmo, não dá para trabalhar no horário comercial e pronto. Quando aumenta a taxa de ocupação, por exemplo, isso exige mais funcionários nos diversos horários”.

O prazer sentido pelo trabalho que realizam, é apontado como um dos motivos para conviver em alguns casos com a invasão do espaço da vida pessoal.

Observou-se que a relação trabalho e as demais dimensões da vida pessoal encontram-se em desequilíbrio, ao se considerar que a maioria dos gerentes, em que pese as justificativas, percebem as exigências impostas pelo trabalho no hotel restringindo em muitas circunstâncias o convívio a nível familiar e na comunidade. Isso significa que o indicador de qualidade de vida no trabalho denominado de trabalho e espaço total de vida se encontra rebaixado, uma vez que o equilíbrio

entre jornada de trabalho, convívio familiar e participação na vida da comunidade (Walton, 1975) mostra-se comprometido.

De forma geral, a dimensão condições de trabalho foi percebida de maneira positiva, seja no tocante às condições físicas, equipamentos (considerados suficientes e adequados) e jornada de trabalho.

“Os equipamentos de que dispomos no hotel, desde computadores, telefones, fax, bem como as condições das salas são ótimas. É tudo novinho e do mais moderno”.

Quanto à jornada de trabalho, percebeu-se que os entrevistados que não cumprem horário comercial consideram sua carga horária “puxada, irregular e desgastante”, porém como já visto acreditam que esta seja uma característica da atividade hoteleira. Como coloca Morgan (1996), nesse tipo de organização, as pessoas não pensam muito, tudo funciona de acordo com a precisão de um relógio.

A dimensão uso e desenvolvimento de capacidades, foi avaliada no que se refere aos aspectos de variedade, autonomia, auto-controle e feedback como predominantemente favorável. As chefias percebem-se aplicando habilidades que julgam possuir e de modo autônomo. Afirmam no entanto que as informações, embora disponíveis, nem sempre podem ser aplicadas aos problemas de trabalho.

Na medida em que os gerentes se posicionaram na condição de seres pensantes da vida de sua empresa, embora de forma relativa, perceberam o que realizam no geral, como tendo significado, a partir da variedade de habilidades utilizadas e o sentido de autonomia experimentado na realização de suas tarefas. Porém, é importante considerar que as posições hierárquicas colocadas acima dos mesmos restringem esse aspecto, quando filtram informações ou simplesmente instruem a respeito de um novo procedimento que não pode ser alvo de possíveis modificações. No entanto, o sentimento é de satisfação com a posição ocupada no hotel. Schein (1984a:70) menciona que o bem estar experimentado na realização de uma tarefa é decorrente das afirmações que seguem: “1. O trabalho deve ser vivenciado como significativo, válido ou importante, 2. O trabalhador deve ter a vivência de que é pessoalmente responsável pelo resultado do trabalho, isto é, responsável pelo produto do seu esforço”.

Quando se reportaram às relações de mando e subordinação, manifestaram que os gerentes são pagos para pensar, planejar e

repassar as ordens que vêm de cima. Os demais funcionários são pagos para fazer o que é instruído e de modo acrítico.

“a hierarquia é bastante respeitada entre as pessoas aqui no hotel. O pessoal sabe que os gerentes são responsáveis pelo trabalho que eles realizam, e que se alguma coisa não der certo o pessoal lá de cima vêm em cima. Por isso, muitas vezes eles fazem as coisas sem pensar muito nas conseqüências; se não der certo a responsabilidade não é deles”.

Os relatos nessa categoria mostraram que as atividades são percebidas de modo fragmentado. A visão é que a empresa funciona nos moldes de uma máquina, seguindo a regra do “cada macaco no seu galho”, ou seja, quem pensa não faz e quem faz não pensa muito. A esse respeito Nadler & Heilpern (1994:132) mencionam que se constitui um pressuposto cultural considerado hostil à idéia de qualidade, concepções que privilegiam afirmações do seguinte tipo:

“Os gerentes são pagos para tomar decisões; os trabalhadores são pagos para trabalhar e não para pensar. Não confiamos no nosso pessoal” .

Ao se relacionar as dimensões de Q.V.T (Compensação justa e adequada, Trabalho e espaço total de vida, Uso e desenvolvimento de capacidades e Condições de trabalho) com o pressuposto de cultura Natureza das atividades humanas (Schein, 1984a, 1987), observa-se que as condições proporcionadas à realização das tarefas encontram-se calcadas em valores estruturados em premissas do seguinte tipo “As pessoas são ativas, buscam o auto-desenvolvimento e necessitam de liberdade para tomar decisões” e “O tempo absorvido pelo trabalho nem sempre se equilibra com os demais interesses da vida particular”.

Relacionamento com o ambiente / Relevância social da vida no trabalho

A percepção da dimensão relevância social da vida no trabalho foi vista como a mais otimista em relação aos demais fatores de qualidade de vida no trabalho avaliados pelos pesquisados.

O hotel nutre uma imagem bastante positiva por parte de suas chefias. Isto traduz-se no orgulho e satisfação que as mesmas demonstraram em trabalhar na empresa. Na visão das chefias, o fato do hotel pertencer a um grupo que possui imagem forte faz com que a sua própria imagem se fortaleça ainda mais, dando solidez à organização. O depoimento que segue é expressivo neste sentido:

“É uma empresa sólida e conhecida e eu me sinto orgulhoso em fazer parte dela”; “O cliente considera o nível do hotel muito bom, acha

que deveria ser 4 estrelas, e eu me sinto realizado com este retorno”; “Sinto-me muito bem em saber que o hotel tem uma boa imagem”.

Quanto aos serviços prestados, também há uma concordância geral de que o hotel oferece um serviço muito bom, diferenciado, ou seja, acima do seu padrão (03 estrelas), e que, em decorrência disso, fixou-se no mercado e hoje possui um nome reconhecido pelos clientes e pela concorrência.

Em relação à percepção das chefias quanto a imagem que os funcionários têm do hotel, observou-se que a mesma foi positiva, com algumas ressalvas ligadas a remuneração:

“Os funcionários sentem que a cobrança é maior do que os benefícios que a acompanham; Os funcionários consideram que o hotel é muito bom e está muito bem, e fazem cobranças em relação aos salários”.

Para os gerentes, a relação do hotel com o seu ambiente tende para a harmonia e de forma embrionária para a dominação (Schein, 1993). A relação do tipo harmonia ocorre quando a organização cria mecanismos para identificar e atender expectativas do ambiente externo. A de dominação se processa quando as organizações se posicionam numa perspectiva pró ativa, procurando visualizar e se antecipar às tendências futuras. Ou seja, ter o ambiente externo sob controle, entendendo o que se passa “lá fora”.

Compreenderam que a empresa é relevante socialmente, e que os funcionários compartilham dessa idéia. A relevância social da vida no trabalho se constitui em categoria de qualidade de vida no trabalho (Walton, 1974; Fernandes, 1996), que dimensiona a percepção do funcionário em relação a responsabilidade social da empresa na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento aos funcionários. Como menciona Torquato (1991), é fundamental ouvir o meio social, sentir suas tendências, procurar identificar oportunidades, investindo dessa forma na imagem, mesmo em época de crise. Lembra o autor que, quem sai da crise com uma identidade forte terá melhores oportunidades de expandir os seus serviços.

Segundo os relatos das chefias, a maioria dos funcionários também sente orgulho em trabalhar no hotel, em função da imagem que este possui.

“A grande maioria das pessoas (funcionários) sente ‘empolgação’ em trabalhar em uma boa empresa, com um grupo forte atrás mas com um desempenho que não depende do grupo”.

No entanto, as chefias comentaram que nem todos os funcionários percebem o hotel da mesma forma, “alguns veem o hotel como emprego passageiro e outros o valorizam como empresa”.

Identificou-se ainda que os entrevistados concordam que o hotel acompanha as tendências do mercado e, principalmente, as novas necessidades/exigências de seu principal cliente, o executivo. Houveram ressalvas quanto a maiores investimentos em determinadas áreas que necessitam de inovações e em relação às políticas de recursos humanos.

“O hotel está no “caminho”” Ainda tem muito a acontecer a nível de treinamento, motivação e melhorias em geral, mas está se adequando às tendências do mercado”.

A dimensão de Q.V.T chamada de Relevância social da vida no trabalho direciona os valores referentes ao relacionamento da organização com o seu ambiente para afirmações do seguinte tipo: “A organização procura a sintonia contínua com o contexto social onde se encontra”, “O mercado é quem deve definir os caminhos a serem percorridos e não o contrário” e “As necessidades e expectativas dos nossos clientes são importantíssimas”.

Natureza da natureza humana / Uso e desenvolvimento das capacidades e Oportunidade de crescimento e segurança

Conforme já apresentado no item cultura organizacional. (Natureza da verdade e da realidade / constitucionalismo e uso e desenvolvimento das capacidades) da análise e interpretação dos conteúdos, o indicador uso e desenvolvimento de capacidades foi apreciado de modo amplamente favorável.

De outra forma, a percepção da dimensão oportunidade de crescimento e segurança foi negativa, na maior parte dos indicadores analisados. As chefias consideram que existe segurança no emprego, porém vêem dificuldades em relação ao desenvolvimento de carreira dentro do hotel e entendem que teriam oportunidade de treinamento mas sentem-se pouco incentivadas.

“Eu me sinto tranqüilo trabalhando no hotel, mas a oportunidade de crescer na carreira não tem muito não. Não tem muito incentivo para que se possa participar de curso, seminários e palestras. Isto seria bom para que ficássemos mais esclarecidos a respeito das novidades que estão aí”.

A dificuldade apontada por algumas chefias, quanto ao desenvolvimento de carreira, reside no fato das pessoas perceberem seu cargo de esta maneira afirmando que: “o quadro do hotel já está determinado, de onde eu estou não tenho mais para onde ir”.

Portanto, percebem que as possibilidades de se desenvolverem e progredirem na estrutura de poder da organização são restritas. Esse fato parece diminuir a intensidade da presença da Teoria Y. Ou seja, a confiabilidade e a ênfase na autonomia das pessoas, proclamada quando os gerentes se reportaram as oportunidades de treinamento e segurança no emprego não são confirmadas ou ganham maior consistência quando os pesquisados colocaram que são tolhidos em seus desejos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Por outro lado, a percepção de segurança no emprego é experimentada com otimismo. Os entrevistados vincularam a segurança no emprego ao bom desempenho de suas funções, como mostra o relato.

“ a minha permanência no emprego depende da qualidade do meu trabalho e do sucesso do hotel. Como é que eu vou ter emprego aqui se o hotel não existir mais?”.

As colocações nessa categoria sugerem prevalecer uma visão otimista a respeito das pessoas no trabalho. As suposições convergem para os princípios estabelecidos na Teoria Y de McGregor (1960). Ou seja, as pessoas são compreendidas e tratadas como confiáveis, desejam assumir riscos e responsabilidades e se interessam pelo seu auto-desenvolvimento. Nessa ótica,

“Acredita-se que o ser humano é essencialmente bom e pode estar sempre envolvido em um processo de autodesenvolvimento” (Fleury & Fleury, 1995:31).

Algumas pessoas relataram que já tentaram mudar de cargo, mas que a empresa, satisfeita com o seu trabalho no setor, não teve interesse de realizar uma alteração. Outras afirmaram que até teriam a possibilidade de crescimento, mas que não pretendem mudar de cargo. Para uns, o crescimento profissional e o progresso na carreira também

residem no aprimoramento das atividades desenvolvidas no cargo que ocupam.

De modo geral há compreensão de que o hotel dá oportunidade de treinamento às chefias. Porém esta oportunidade está vinculada ao interesse pessoal de cada um. Alguns entrevistados afirmaram que a empresa se dispõe a pagar parte dos custos de cursos ligados à hotelaria, desde que este seja solicitado pelo funcionário. No entanto, alguns entrevistados demonstraram não saber qual é a política da empresa em relação ao treinamento.

“Eu não sei exatamente como proceder para poder participar de algum tipo de curso ou treinamento em hotelaria. Será que a empresa me dispensaria para isso? E quem iria pagar o curso?”.

Os entrevistados disseram que em Florianópolis a oferta de cursos para profissionais de hotelaria é deficiente, principalmente para chefias. Como fatores determinantes para a não participação nos cursos foram apontados a jornada de trabalho irregular e o preço elevado, uma vez que, mesmo a empresa pagando parte deste, o custo ainda pesa muito no salário. Verificou-se também que certas chefias gostariam de ministrar pessoalmente cursos de aperfeiçoamento para seus subordinados.

O conjunto das entrevistas demonstrou que as pessoas não têm iniciativa em buscar treinamento. Percebeu-se que um dos fatores que gera este desinteresse em participar de cursos de aperfeiçoamento é a falta de valorização do treinamento, ou seja, as melhorias no currículo profissional não se refletem em nenhum tipo de vantagem para o funcionário, e nem são formas de incentivo explícito por parte da empresa:

“O fato de participarmos de cursos ou não em nada altera a nossa vida no hotel. Isso desestimula bastante. Parece que participar ou não é indiferente”.

A tendência na empresa é de que as pessoas sejam vistas como dinâmicas, capazes de mudar à medida em que buscam o desenvolvimento pessoal e profissional. Porém, atentemos para o fato de que, como já referido, as observações a respeito das limitações encontradas no treinamento (ausência de incentivos dos superiores, falta de política clara) e na carreira (poucas perspectivas de enriquecer as atividades ou ascender), arranham a idéia de que as pessoas são confiáveis, buscam a emancipação e o progresso.

Em relação à segurança no emprego as chefias têm uma percepção positiva, vinculando a segurança no emprego ao bom desempenho de suas funções. Entende-se que o fato de trabalharem numa empresa sólida contribui neste sentimento.

As dimensões de Q.V.T (Uso e desenvolvimento de capacidades e Oportunidade de crescimento e segurança) ao manifestarem objetivamente a Natureza da natureza humana na organização (Schein, 1984a, 1987), apontam para uma visão otimista a respeito das pessoas no trabalho. As suposições convergem para os princípios estabelecidos pela Teoria Y de Douglas McGregor. Ou seja, “as pessoas são confiáveis, desejam assumir riscos e responsabilidades”. Pode-se, porém mencionar que a respeito das possibilidades de se desenvolverem e progredirem na estrutura de poder da organização, os pesquisados observam restrições. Esse fato parece diminuir a intensidade da premissa a respeito das pessoas mencionada no parágrafo anterior. Ou seja a confiabilidade e a ênfase na autonomia das pessoas deve ser vista com um certo grau de relativismo.

Natureza dos relacionamentos humanos / Integração social

A dimensão integração social na organização apresentou uma visão bastante otimista por parte das chefias.

Verificou-se que os relacionamentos interpessoais na empresa são muito bons, seja em relação aos subordinados, aos colegas ou às chefias. No relacionamento com as chefias foram apontados a autonomia, o acesso direto e a cordialidade como fatores principais para o bom relacionamento no trabalho.

“O relacionamento entre os funcionários dos diversos níveis no hotel é muito bom. As pessoas se respeitam e qualquer um tem acesso ao outro sempre que desejar”.

No entanto, a favorabilidade atribuída aos diversos tipos de relacionamento ocorridos na empresa, não implica que as interações em diferentes níveis se desenvolvam com base no espírito comunitário e na cooperação. Pelo contrário, os relatos mostraram que as recomendações para que a harmonia seja preservada no ambiente de trabalho pressupõe que cada um faça a sua parte, preocupando-se exclusivamente com as suas responsabilidades. Também revelaram que os relacionamentos humanos no trabalho devem fluir no sentido vertical:

“Instruímos os nossos funcionários que façam a sua parte, que cuidem de suas tarefas e não se preocupem com o colega, dos outros cuidamos nós”.

Embora tenhamos percebido nos relatos, o desejo de construir relacionamentos significativos no ambiente de trabalho, de cooperação e espírito comunitário, o que parece predominar ainda são práticas individualistas com origens no formato estrutural da organização, onde prevalecem relações, cujo fluxo é de cima para baixo.

Desse modo, os relacionamentos humanos no trabalho (Schein, 1987, Fleury, 1989, Freitas, 1991), estão pautados na autocracia, baseando-se na suposição de que os donos, ou todos aqueles com poder possuem o direito e o dever de exercê-lo. Decorrente de relações consideradas autoritárias, apresenta aspectos do paternalismo, onde presume-se que todos os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão.

Também com uma presença menos evidente, os relatos apresentaram indícios de posturas consultivas nas interações que ocorrem na empresa, onde todos os níveis possuem informações relevantes para contribuir, porém, permanecendo o poder nas mãos dos donos ou de seus representantes.

Quando solicitados a comparar sua remuneração com outros na empresa, observou-se que a maioria dos entrevistados considera-a justa, apenas com algumas ressalvas em relação às pessoas que tem menos tempo de serviço e em relação aos diferentes setores (comparando o operacional com o administrativo).

Finalmente, observou-se um significativo desconhecimento em relação à política salarial praticada por outros hotéis, mesmo assim a percepção das pessoas é de que são remuneradas acima da média do mercado. Apesar de afirmarem que o hotel paga acima da média, comentaram que “o mercado hoteleiro de Florianópolis é muito explorador”, o que explica o fato de considerarem seu salário baixo.

“Os salários que recebemos aqui no hotel não deixam nada a desejar ao que é pago pelos outros hotéis da grande Florianópolis. Porém, isso não significa que o nosso salário seja aquelas coisas. Merecíamos ganhar mais”.

Ao se procurar vincular o indicador de Q.V.T denominado de Integração social com a categoria lógica de cultura denominada de a Natureza dos relacionamentos humanos (Schein, 1984a, 1987), pode-se abstrair a seguinte premissa: “Os relacionamentos humanos tendem a ser de cooperação, embora entre níveis prevaleça o individualismo”.

Considerações finais

O estudo foi realizado com a finalidade de avaliar qualitativamente a percepção das chefias do Hotel X, acerca dos fatores de qualidade de vida no trabalho de Walton, sempre procurando vinculá-los às categorias lógicas de cultura organizacional preconizadas por Edgar Schein.

A análise e interpretação dos conteúdos revelou que a empresa objeto de estudo é percebida com otimismo por suas chefias quanto aos fatores de qualidade de vida no trabalho.

Apresentaram-se como favoráveis, na totalidade ou de modo predominante em quase todos os indicadores analisados, as dimensões integração social na organização, constitucionalismo, relevância social da vida no trabalho, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades e o trabalho e o espaço total da vida.

Por outro lado, foi constatado que as dimensões oportunidade de crescimento e segurança e compensação justa e adequada são vistas de modo mais depreciativo em relação a quase todos os indicadores analisados, somando-se a estes o indicador oportunidade de aplicação de conhecimentos e aptidões. Com base na interpretação dos conteúdos foram sugeridas à empresa ações no intuito de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, uma vez que os pontos negativos influenciam de forma desfavorável na percepção global dos mesmos em relação à organização, afetando, conseqüentemente, o seu desempenho profissional.

O estudo pretendeu contribuir como uma etapa de uma pesquisa mais ampla realizada na organização, que trata a cultura e a qualidade de vida no trabalho também na ótica de outros segmentos (funcionários e cúpula).

O tema demonstrou pertinência em sua investigação, uma vez que a vinculação entre cultura e qualidade de vida no trabalho são bastante incipientes na literatura.

A tendência crescente da economia industrial em ceder espaços para uma economia baseada em serviços, em particular às atividades relacionadas com o turismo, destacam a importância da natureza desse estudo, desenvolvido em uma organização do ramo hoteleiro.

A problemática do estudo, de verificar os valores básicos da organização a partir dos relatos de suas chefias a respeito de fatores de qualidade de vida no trabalho, mais especificamente do ramo hoteleiro, deve ser melhor compreendida.

Entende-se que os estudos realizados em organizações diversas, como por exemplo as industriais, não podem ser automaticamente validados para empresas hoteleiras, uma vez que as características do trabalho são distintas. Neste sentido, propõe-se pesquisas que investiguem de que maneira a natureza do trabalho nesta atividade e as suas formas de organização influenciam positivamente, ou não, na qualidade de vida dos trabalhadores.

Verificou-se ainda a relação entre as categoria lógicas de cultura mencionadas por Schein (1984, 1987) e os oito indicadores de qualidade de vida no trabalho de Walton (1975).

Nesse sentido, o estudo demonstrou ser possível inferir a respeito das categorias lógicas de cultura organizacional, questionando um segmento funcional específico sobre os indicadores de qualidade de vida no trabalho vigentes na organização.

Os conteúdos apontaram que os pressupostos básicos de cultura predominantes na organização são os que seguem:

- A sabedoria e a verdade residem em fontes específicas na estrutura de poder da organização e o conhecimento é transmitido a todos que do mesmo necessitam;
- As pessoas são ativas, buscam o auto-desenvolvimento e necessitam de liberdade para tomar decisões;
- O tempo absorvido pelo trabalho nem sempre se equilibra com os demais interesses da vida particular”;
- A organização procura a sintonia contínua com o contexto social onde se encontra;
- O mercado é quem deve definir os caminhos a serem percorridos e não o contrário;

- As necessidades e expectativas dos nossos clientes são importantíssimas;
- As pessoas são confiáveis, desejam assumir riscos e responsabilidades; e
- Os relacionamentos humanos tendem à de cooperação, embora entre níveis prevaleça o individualismo.

Finalmente, corroborou-se a forte relação entre os comportamentos e os artefatos como reflexo dos valores esposados pela organização. Isso justifica-se pela característica do modelo gerencial brasileiro que contempla muitas vezes, tanto traços autoritários, quanto paternalistas, aliados a convivência do novo com o antigo (Motta e Caldas, 1997). Os pressupostos básicos de cultura predominantes na organização vem ao encontro dessa afirmativa, uma vez que as premissas referentes a realidade e a verdade e natureza da atividade não são consistentes com as demais e apresentam reflexos sobre a qualidade de vida. Ressalte-se que embora Schein (1984a, 1987) considere que as premissas devem apresentar consistência entre si, não descarta a possibilidade de que isso não ocorra.

srtolfo@adm.ufrgs.br

narbal@cfn.ufsc.br

Bibliografia

- Bernardes, Ciro (1984), *Sociologia Aplicada a Administração*, São Paulo: Atlas.
- Bogdan, R. Biklen S. K. (1982), *Qualitative Research for Education*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bowditch, J.L. Buono A.F. (1992), *Elementos do Comportamento Organizacional*, São Paulo: Pioneira.
- Castelli, Geraldo (1982), *O hotel como empresa*, 2 ed. Porto Alegre: Sulina.
- (1994), *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Champion, Dean (1979), *A sociologia das organizações*, São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, Idalberto (1985), *Recursos humanos*, São Paulo: Atlas, Ed. compacta.
- Collins, James C. & PORRAS, Jerry I. (1995), *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*, São Paulo: Rocco.
- Fernandes, Eda Conte (1996), *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*, Salvador, BA, Casa da Qualidade.
- (1995), *Auditoria operacional de Recursos Humanos para o monitoramento da qualidade de vida no trabalho*, Anais do XIX Encontro da ANPAD, João Pessoa, PB, vol. 1, núm. 9.

*Qualidade de Vida no Trabalho Cultura Organizacional: um Estudo
no Ramo Hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil*

- (1989), *Qualidade de vida no trabalho - QVT: a renovação das empresas para os anos 90. Tendências do Trabalho.*
- Becker, João L. (1988), *Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPD's*, Anais do XII Encontro da ANPAD. Natal/RN, vol. 3.
- Gutiérrez, Luiz H. (1988), *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - uma experiência brasileira*, RAUSP, em *Revista de Administração*, vol. 23, núm.4.
- Davis, Keith (1981), *Human behavior at work organizational behavior*, New York : McGraw Hill.
- Davis, Keith e Newstrom, John (1992), *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem comportamental*, São Paulo: Pioneira.
- Davis, Keith Werther, William (1983), *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo: McGraw Hill do Brasil.
- Dejours, Christopher (1992), *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*, 5 ed. , São Paulo: Cortez/Oboré.
- Deslandes, S.F. (1994), *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*, Petrópolis, RJ, Vozes.
- Fernandes, Eda Conte (1996), *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*, Salvador, BA, Casa da Qualidade.
- Fleury, M.T.L. (1989), *Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica*, em *Revista de Administração*, São Paulo, jan/mar.
- (1990), *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas.
- (1992), *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas.
- Fleury, Afonso e Fleury, Maria Tereza Leme (1995), *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*, São Paulo: Atlas.
- Freitas, Maria Ester (1991), *Cultura organizacional: grandes temas em debate*, em *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, jul/set.
- Gil, A.C. (1989), *Como elaborar projetos de pesquisa*, 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Guest, R. (1979), *Quality of work life - learning from Tarrytown*, Harvard Business Review, july/august.
- Hall, Richard (1984), *Organizações: estrutura e processos*, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Hackman, J. Richard (1976), *Enriquecimento de função: apenas outra moda*, em *Revista Exame*, 26/maio.
- Hammer, M. & Champy J. (1994), *Reengenharia: revolucionando a empresa*, 26 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Heilpern, Jeffrey D., Nadler, David A. (1994), *Implementação da Administração da Qualidade Total: Um processo de mudança cultural*. In: Nadler & associados, Arquitetura Organizacional: A chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus.
- Macedo, Douglas (1992), *Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores de uma mesma organização. Reunião da ANPAD*, 16. Anais Canela/RS, ANPAD, vol. 8.
- Mc Gregor, Douglas (1960), *The Human Side of Interprise.*, Nova York: McGraw-Hill.
- Minayo, Maria Cecília (Org.) (1994), *Pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*, São Paulo: Cortez.
- Moraes, Lúcio Flávio R. et al. (1992), *As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma pesquisa com chefias em empresas mineiras*, Reunião da ANPAD, 16. Anais Canela/RS, ANPAD, vol. 8.

Narbal Silva

Suzana da Rosa Tolfo

- Moraes, Lúcio Flávio R., Kilimnik, Zélia M. (1989), *A evolução do papel do administrador, a utilização do computador e reflexos em sua qualidade de vida*, Reunião da ANPAD, 13. Anais Belo Horizonte, ANPAD, vol. 1.
- Moraes, Lúcio F.R., Kilimnik, Zélia M., Ramos, Wilsa M (1994), O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. Anais do XVIII Encontro da ANPAD, Curitiba, PR, vol. 3.
- Moran, E.T. Volkwein J.F. (1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate*, Human Relations.
- Morgan, Gareth (1996), *Imagens da Organização*, São Paulo: Atlas.
- Motta, Fernando C. Prestes, Caldas, Miguel (Org.)(1997), *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo: Atlas.
- Nadler, D. A. Lawler E.E. (1983), *Quality of work life: perspectives and directions*, Organizational dynamics, vol. 11, Winter.
- Nadler, David & associados (1994), *Arquitetura Organizacional: A chave para a mudança empresarial*, Rio de Janeiro: Campus.
- Naisbit, John, Abuderne, Patricia (1990), *Megatrends 2000: Dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. São Paulo: Amana Key.
- Paiva, Maria das Graças de M. V. (1995), *Sociologia do turismo*, Campinas, SP, Papirus, Cap. 7.
- Quirino, Tarcizio, Xavier, Odiva S. (1987), Qualidade de vida no trabalho de organizações de pesquisa, em *Revista de Administração de Empresa*, vol. 22, núm. 1.
- Richarson, R. J. (1985), *Pesquisa social: métodos e técnicas*, São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, Marcus Vinicius Carvalho (1989), *Uma investigação na qualidade de vida no trabalho de nível gerencial*, Reunião da ANPAD, 13. Anais Belo Horizonte, ANPAD, vol. 1.
- (1994), *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*, 2. ed. Petrópolis, RJ : Vozes.
- Schein, Edgar (1987), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- (1984), *A new conception to organizational culture*, San Francisco: Sloan Management Review, vol. 25, núm. 2.
- (1984), *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- (1993), How can organizations learn faster?. The challeng entering the green room. *Sloan Management Review*, Winter.
- (1997), *Liderança e Cultura Organizacional In: Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshal, Beckhard, Richard*, O líder do Futuro. São Paulo: Futura.
- Sashkin, Marshall, Kiser, Kenneth J. (1994), *Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo*, Rio de Janeiro: Campus.
- Semler, Ricardo (1988), *Virando a própria mesa*, São Paulo: Best Seler.
- Silva, Narbal, Tolfo, Suzana da Rosa, *Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis*. Set. 95. (projeto de Pesquisa. Departamento de Psicologia/UFSC).
- Siqueira, Mirtene M. M., Coleta, José Augusto D. (1989), *Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho*, Arquivo Brasileiros de Psicologia, vol. 41, núm. 3, Rio de Janeiro.
- Smircich, L. (1983), *Conceitos de cultura e análise organizacional*, Administrative Science Quartely.

*Qualidade de Vida no Trabalho Cultura Organizacional: um Estudo
no Ramo Hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil*

- Souza, Edela Lanzer Pereira (1981), Considerações em torno de D.O e Cultura Organizacional, em *Revista de Administração*. vol. 16, núm. 3 jul/set.
- Tanhauser, Claudia L. (1993), Qualidade de vida no trabalho: contribuições no papel do psicólogo organizacional em *Reunião da ANPAD*, 17 Anais Salvador, ANPAD, vol. 10.
- Tavares, Maria das Graças de Pinho (1991), *Cultura Organizacional: Uma abordagem Antropológica da Mudança*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Toffler, Alvin (1980), *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record.
- (1990), *Powershift: As mudanças do poder*, Rio de Janeiro: Record.
- Toledo, Flávio de (1989), *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*, São Paulo: Atlas.
- Tolfo, Suzana da Rosa (1992), As diferentes concepções da natureza humana subjacentes à administração de recursos humanos, em *Revista Psicologia Argumento*, Curitiba vol. 10, núm. 11, 73-86 pp.
- (1991), *Motivação para o trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC. Dissertação de Mestrado*, Florianópolis: UFSC. Curso de Pós-Graduação em Administração.
- (1996), *Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis*, Dez. (Relatório de Pesquisa. Departamento de Psicologia/UFSC).
- Torquato, Gaudêncio (1991), *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da nova empresa*, Rio de Janeiro: Campus.
- Vieira, Adriane (1996), *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*, Florianópolis: Insular.
- Walton, R.E. (1973), *Quality of working life: what is it?* *Sloan Management*, vol. 15, núm. 1, 11-21 pp.
- Walton, R. E. (1974), *Improving the Quality of Work Life*, *Harvard Business Review*, 52 (3), May-Jun.
- Werther, William B, Davis S, Keith (1983), *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Wood, Jr. Thomaz (1992), Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido, em *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 32, núm. 4, 6-18 pp.