



**Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território, Universidade de Brasília, DF, Brasil**

**E-ISSN: 2318-8561**

**DOI: [10.26512/revcenario.v10i1.44556](https://doi.org/10.26512/revcenario.v10i1.44556)**

**Recebido em: 09/08/20225 Aprovado em: 30/09/2022**

Guedes, Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa

Mestranda de Gestão em Turismo (UFRN), Bacharel em Turismo (UNEMAT), Rua Bariri, 169. Bairro: Lagoa Azul, Conj. Guamoré, CEP: 59135-200, NATAL, RN, Tel: (84)994059162, UFRN, kassia.guedes.003@ufrn.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-8858-2310>

Tito, Ana Luiza de Albuquerque

Doutoranda em Turismo (UFRN), Mestre em Turismo (UFRN), Bacharel em Turismo (UNP), Rua Professor Joaquim Santiago, 256, apto 1102, Expedicionários, CEP: 58041-030. NATAL/RN, Tel:

(084)996091906, UFRN, analuiza.tito@otmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3805-3194>

Santos, Adriana Melo

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Turismo (UFRN), Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (UESC). Graduada em Turismo pela Faculdade Visconde de Cairú, Rua Ancilas do Menino Jesus, nº 12e, Castelo Branco, CEP: 41315-024. SALVADOR-BA, Tel: (71)991115276. UFRN, adrianamelo@ifba.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-2996-2305>

Ferreira, Lissa Valéria Fernandes

Pós- Doutora em Comunicação Estratégica pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Docente do Departamento de Turismo (DETUR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

<https://orcid.org/0000-0003-2434-6981>

## **Relações entre Cultura Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro**

**Resumo.** O objetivo desse estudo é analisar as características da cultura organizacional como uma ferramenta para práticas de qualidade de vida no trabalho do setor hoteleiro. Foi utilizado roteiro semiestruturado e aplicada a técnica de análise de conteúdo em entrevistas com as coordenadoras de Recursos Humanos de dois hotéis da cidade de Goiânia - GO, sendo estes uma rede nacional e uma rede internacional. Os resultados revelaram que o nível de gerenciamento e operações das redes hoteleiras induzem às diretrizes de gestão de pessoas e suas aplicações na rotina dos funcionários. Conclui-se que o perfil de cultura organizacional mais favorável às boas práticas de QVT é aquele em que os artefatos e valores definem a sistematização do trabalho e influenciam na percepção positiva dos funcionários acerca da qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; qualidade de vida no trabalho; hotelaria.

## **Relaciones entre Cultura Organizacional y Calidad de Vida en el Trabajo en el sector hotelero**

**Resumen.** El objetivo de este estudio es analizar las características de la cultura organizacional como herramienta para las prácticas de calidad de vida en el trabajo en el sector hotelero. Se utilizó un guión semiestructurado y se aplicó la técnica de análisis de contenido en entrevistas con los coordinadores de Recursos Humanos de dos hoteles en la ciudad de Goiânia - GO, que son una red nacional y una red internacional. Los resultados revelaron que el nivel de gestión y operaciones de las cadenas hoteleras inducen lineamientos de gestión de personas y sus aplicaciones en la rutina de los empleados. Se concluye que el perfil de cultura organizacional más favorable a las buenas prácticas de CVT es aquel en el que los artefactos y valores definen la sistematización del trabajo e influyen en la percepción positiva de los empleados sobre la calidad de vida en el trabajo.

**Palabras clave:** cultura organizacional; calidad de vida en el trabajo; hospitalidad.

### **Relationships between Organizational Culture and Quality of Working Life in the hotel sector**

**Abstract.** The objective of this study is to analyze the characteristics of organizational culture as a tool for quality of working life practices in the hotel sector. A semi-structured script was used and the content analysis technique was applied in interviews with the Human Resources coordinators of two hotels in the city of Goiânia - GO. The results revealed that the level of management and operations of the hotel chains induce the people management guidelines and their applications in the employees' routine. It is concluded that the organizational culture profile most favorable to good QWL practices is the one in which artifacts and values define the systematization of work and influence the positive perception of employees about quality of working life.

**Keywords:** organizational culture; quality of working life; hospitality.

### **Introdução**

O setor de turismo e hotelaria representam uma grande força para a economia mundial. Dados da pesquisa feita anualmente pelo World Travel & Tourism Council (WTTC, 2019) revelam que no Brasil, 7,9% dos empregos criados, são gerados pelo turismo. O Ministério do Turismo (2020), destacou por meio dos dados do boletim de desempenho do setor de hospedagem no Brasil, que em 2019, houve um aumento de 25% do número de empregados e 40% do faturamento do setor, em relação a 2018. Tais informações demonstram que o setor impulsiona a economia e toda uma dinâmica sociocultural dos destinos turísticos. É uma combinação feita e consumida por pessoas que tem o poder de fomentar a localidade e promover melhorias na qualidade de vida dos atores envolvidos.

As empresas vêm enfrentando inúmeras mudanças em suas estruturas e processos, em consequência dos avanços tecnológicos, econômicos e sociais que caracterizam o século XXI. Essas transformações reverberam em pressões internas e externas, ocasionadas pela busca de vantagens competitivas e mudanças organizacionais para corresponder às exigências do capital.

Para manterem-se no mercado, as corporações necessitam de estabelecer uma relação de equilíbrio com o funcionário, ou seja, o ritmo contínuo de produção deve estar alinhado com estratégias de motivação, inovação e valorização da potencialidade de todos que fazem parte dos processos, assim ambos os lados obtêm vantagens. Em diálogo com a perspectiva apresentada, Guest (2017) defende que as políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) devem estar voltadas ao atendimento das necessidades tanto das organizações, quanto dos empregados. E essa estratégia, associada a ferramenta de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) poderá favorecer um ambiente profissional mais harmonioso e seguro, dentre outros benefícios que influenciarão diretamente no melhor desempenho organizacional.

Diante do exposto, o presente estudo objetiva analisar as características da cultura organizacional como uma ferramenta para práticas de qualidade de vida no trabalho do setor hoteleiro, uma vez que, Schein (2010) aponta que os níveis da cultura determinam até que ponto o fenômeno, denominado cultura, pode ser visível e notado por qualquer observador interno ou externo à empresa. Logo, identificando o nível de cultura presente na corporação, pode-se identificar quais seriam as melhores ações e inovações quanto aos indicadores de qualidade de vida no trabalho, possibilitando uma transformação significativa nos padrões normativos e componentes da estrutura organizacional.

Os empreendimentos hoteleiros por assumirem uma organização de trabalho dinâmica e multifuncional, necessitam também de pessoas com diversas capacidades e competências. Ademais, o capital humano é um fator chave para o desempenho e sucesso organizacional, portanto, propiciar um ambiente saudável e seguro, pautado na autonomia e protagonismo dos sujeitos, são fatores essenciais para garantir a excelência do serviço.

Os resultados desse estudo poderão contribuir com reflexões para que os gestores possam repensar a cultura corporativa e alcançarem melhor otimização na gestão da qualidade de vida dos funcionários.

## **Revisão de Literatura**

Ao longo de décadas, estudiosos tentaram descrever o termo cultura na intenção de conhecer a organização como um todo. O objetivo primeiro, era compreender quais elementos eram necessários para seu bom funcionamento. Nesse sentido, debates a respeito da cultura organizacional possuem uma base de conceitos fornecidos pela Antropologia Cultural que envolvem inúmeras correntes teóricas, favorecendo aspectos diferentes de um mesmo fenômeno (Fleury, 1991; Freitas, 1991).

A cultura organizacional influencia diretamente no desempenho das pessoas e segundo Hofstede et al. (1990), pode-se considerá-la intrínseca à história da organização ou personalidade de seu fundador, hierarquia e valores. A maneira como as práticas relacionadas à cultura é compartilhada entre os membros, que a mantém fortalecida.

Para Freitas (1991) a cultura organizacional pode ser vista como uma ferramenta que alinha os comportamentos, maneiras de trabalhar e pensar dos membros da organização, amenizando os conflitos e equilibrando a solidariedade por meio da quebra de paradigmas existentes nos ambientes de trabalho.

Estabelecendo diálogo, Denison (1996, p.624) afirma que a “cultura organizacional pode ser entendida como uma estrutura das organizações a qual está alicerçada nos valores, crenças, e pressuposições dos membros da empresa” (tradução nossa). Nesse sentido, compreende-se que a cultura em uma esfera organizacional é imperativa porque as relações de poder formam os valores e crenças que são repassados aos demais membros e a partir daí, conduzem os processos e relacionamentos dentro do ambiente de trabalho.

A abordagem proposta por Schein (2010), em seu livro *Organizational Culture and Leadership* (1985), considerado o mais citado pela academia brasileira, segundo Casagrande e Machado (2016), descreve que a cultura se manifesta em três diferentes níveis, a saber: (1) artefatos - considerados aquilo que é visível perceptível a qualquer observador. Destacam-se nesse contexto: idioma, produtos, tecnologia, modos de vestimenta, de falar, mitos e histórias; (2) valores - correspondem aos aprendizados baseados nos valores originais, filosofias, normalmente criados pelos fundadores e repassados aos líderes, que por sua vez estabelecem metas e influenciam os demais do grupo; e (3) pressupostos básicos – aquilo que foi aprendido pelo grupo e usado para solucionar os problemas, é repetidamente realizado; verdades são inquestionáveis e arraigadas, ou seja, não são visíveis; são crenças e emoções inconscientes.

A ideia de cultura organizacional estabelecida na dimensão gerencial precisa ser revista com certa acuidade, pois como determina Tsai (2011) a maneira como as lideranças conduzem a cultura, pode influenciar diretamente na satisfação, compromisso e

desempenho dos funcionários na realização das suas funções. Logo, esse reflexo direciona-se à prestação de serviços, formando a identidade da empresa perante os clientes. É essencial que haja uma boa interação entre os líderes e seus liderados, tornando o local agradável de se trabalhar.

Além disso, os níveis identificados em uma cultura são representativos para a organização, uma vez que este fenômeno se apresenta não apenas como uma ferramenta de gestão em um conjunto dinâmico das realidades organizacionais, mas também no comportamento, interação entre os membros e estilo de liderança na tomada de decisões.

O atendimento das necessidades humanas e o modo de pensar a respeito das condições de trabalho são fatores que sempre acompanharam as pesquisas sobre a temática em questão. Rodrigues (2011) ressalta que desde o início da existência do homem, a QVT esteve no centro das discussões, pois sempre buscou maneiras de facilitar a execução das tarefas aliadas ao seu bem-estar.

Desde os séculos XIX e XX as preocupações com as condições de trabalho e os impactos sobre o trabalhador vem sendo estudadas e diversas abordagens foram propostas, à medida que a concepção de trabalho foi evoluindo. O modelo teórico, com propostas para a melhoria das condições de trabalho, mais difundido na literatura pertence a Richard Walton (1973) (Barros, 2012; Rodrigues, 2011; Fernandes, 1988). Os critérios definidos por Walton (1973) são:

1. **Compensação justa e adequada:** oferta e demanda por habilidades específicas no mercado de trabalho; nível justo de compensação, como participação nos resultados, por exemplo;
2. **Condições de trabalho seguras e saudáveis:** ambiente laboral onde odores, ruídos, incômodos visuais ou riscos de doenças sejam minimizados; limites de idade para realização de determinados trabalhos; horas e o período de trabalho em acordo com a legislação;
3. **Oportunidades imediatas para uso e desenvolvimento da capacidade humana:** autonomia do trabalho; multifuncionalidade a fim de integrar o funcionário num todo e não como uma peça, de um processo único; conhecimento do processo de trabalho e feedback;
4. **Oportunidades futuras para o crescimento contínuo:** desenvolvimento e contribuição para crescimento na carreira; treinamento e desenvolvimento; segurança no emprego;
5. **Integração social na organização:** natureza das relações sociais como formação de uma identidade satisfatória; igualitarismo e companheirismo; preconceito: aceitação do trabalhador e suas características;
6. **Constitucionalismo na organização do trabalho:** privacidade; liberdade de expressão; igualdade perante a Lei;
7. **Trabalho e espaço total de vida:** equilíbrio nas demandas de carreiras, tais como horários, transferências (se houver), adiantamento de salários, promoção ou qualquer ação que afete a esfera pessoal e social do indivíduo;
8. **Relevância social do trabalho:** ação social da empresa perante a sociedade; imagem da empresa relacionada a autoestima do funcionário.

As contribuições advindas do modelo acima, apresentam características do ambiente de trabalho capazes de satisfazer as necessidades individuais dos trabalhadores, sem deixar de lado as demandas da empresa.

A partir do momento que se olha o ser humano como um todo, desenvolvendo humanização no trabalho, tem-se um enfoque biopsicossocial. Por conseguinte, qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como “um conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (Limongi-França, 1996, p.143).

A QVT é uma dimensão da cultura organizacional e deve estar em acordo com os princípios básicos que a orientam. O alinhamento entre ambos, é o que determinará o bom

desempenho organizacional e poderá servir como estratégia de concorrência entre as empresas, além de promover a segurança, conforto e saúde mental dos funcionários.

Nesse sentido, o foco nos modelos de gestão participativa e inovadora possibilitam a integração do ser humano, o reconhecimento dos valores corporativos e o bom desenvolvimento das relações interpessoais. Isto requer práticas de recursos humanos que envolvam técnicas de recrutamento e seleção mais acolhedoras, incentivo ao crescimento na carreira e autonomia no desenvolvimento das funções, de modo a conduzir os funcionários a alcançarem satisfação de suas necessidades no ambiente profissional e consequentemente, melhorar seu desempenho (Guest, 2017).

A cultura organizacional é o alicerce para que diretrizes e ações sejam implantadas em prol do crescimento das empresas e atendimento às expectativas dos funcionários. Em que pese quanto a existência de uma cultura consolidada, os trabalhadores podem se sentir mais motivados e engajados, ou menos satisfeitos e desmotivados com o trabalho, como observado no estudo sobre o papel mediador da cultura organizacional no bem-estar e qualidade de vida das organizações de Paz et al. (2020). Dentre os resultados do estudo, observou-se a necessidade de identificar qual o tipo de cultura predominante na empresa para entender seu efeito direto no bem-estar e QVT, e assim definir ações assertivas para todos os envolvidos.

No que diz respeito aos ambientes organizacionais, a hotelaria é o cerne deste estudo. O dinamismo e a configuração do trabalho, exige do profissional, um alto nível de comprometimento, ou, caso contrário, a prestação de serviços será afetada devido a pressão e sobrecarga nas equipes. Para Chahal (2017) a indústria hoteleira é uma das maiores empregadoras mundiais e devido sua necessária flexibilidade por parte dos funcionários, há inevitavelmente, elevados índices de rotatividade. O local de trabalho é marcado por constantes cenas de estresse e esgotamento, devido a rotina em que as atividades laborais são realizadas. De acordo com Pereira e Zille (2010) os sintomas acarretados pelo estresse (fadiga, angústia, dores de cabeça, entre outros), refletem negativamente no desempenho do indivíduo, diminuindo seu ritmo de trabalho e gerando dificuldades na execução das tarefas.

Isto posto, o departamento de gestão de pessoas e as respectivas lideranças precisam apoiar-se e direcionar suas ações à luz da cultura organizacional do empreendimento, uma vez que segundo Lee e Yu (2004) e Nazarian (2017), essa cultura implica no desempenho dos indivíduos. As organizações hoteleiras dependem diretamente dos recursos humanos para servir de modo satisfatório aos hóspedes. Todavia, isso deve acontecer sem que a equipe de trabalho seja negligenciada e estabelecendo uma comunicação efetiva. Além disso, os autores complementam que investir em treinamento e qualificação, possibilita melhor posicionamento no mercado e contribui de forma significativa para o sucesso do negócio.

Este setor necessita repensar suas estratégias de gestão e adotar um modelo voltado à satisfação das necessidades de seus funcionários, pois conforme preconiza Silva (2018), a qualidade dos serviços prestados e a QVT dos membros do grupo formam um elo, logo, o departamento de gestão de pessoas deve estar centrado aos sinais negativos demonstrados pelos funcionários, ao passo que isso indica desinteresse e insatisfação, afetando as relações de trabalho.

Nessa direção, Tolfo et al. (2009) consideram que são nos rituais e comportamentos dos funcionários (artefatos visíveis) que se evidencia a relação entre cultura e QVT. A maneira como a organização estrutura as políticas de gestão de pessoas, o trabalho e a organização em si, revelam seus valores. Pressupostos básicos da cultura organizacional e indicadores de qualidade de vida no trabalho, se inter-relacionam e são formadores da identidade da empresa. Observe o quadro 1 abaixo.

**Quadro 1:** *Relação entre pressupostos básicos de Cultura Organizacional e QVT*

<b>PRESSUPOSTOS BÁSICOS DE CULTURA</b>	<b>INDICADORES DE QVT</b>
Relacionamento com o ambiente	Relevância social da vida no trabalho
Natureza da verdade e da realidade	Uso e desenvolvimento de capacidades; e constitucionalismo
Natureza da natureza humana	Uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança
Natureza das atividades humanas	Condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; trabalho; espaço total de vida; e Compensação justa e adequada
Natureza dos relacionamentos humanos	Integração social

Nota. Adaptado de Tolfo et al. (2009), criado por Silva e Tolfo, 1999.

As relações entre os dois fenômenos são inegáveis ao verificar as práticas organizacionais e o comportamento dos trabalhadores. “As empresas conquistam seus funcionários nas ações do dia-a-dia, nos pequenos gestos, na convivência, no que possa demonstrar respeito e consideração ao elemento humano” (Nascimento et al, 2018, p. 205), as pessoas se sentem parte do sistema e conseqüentemente se engajam, dedicando-se à função.

Por esta razão, é emergente que programas de qualidade de vida no trabalho sejam priorizados. As lideranças têm de estar voltadas ao acompanhamento de atividades que contemplem critérios, como: autonomia, reestruturação e projeto de cargos, benefícios e recompensas, treinamentos, lazer, segurança, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, salário justo etc.

## **Metodologia**

Este estudo possui abordagem qualitativa e natureza exploratória. As pesquisas qualitativas são voltadas à compreensão dos símbolos, dos significados, crenças e valores demonstrados nas relações afetivas e expressas nas falas cotidianas (Minayo & Sanches, 1993). Segundo Gil (2002) as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Para o autor, pode-se dizer que estas pesquisas são direcionadas para o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quanto ao método utilizado, constitui-se do estudo de casos múltiplos. Essa metodologia se faz pertinente quando se quer estudar acontecimentos contemporâneos dentro do contexto da vida real e por permitir utilizar uma ampla variedade de evidências (Yin, 2001).

O universo de pesquisa foi composto por dois hotéis localizados em Goiânia – GO. Além de sua atratividade gastronômica, Goiânia também recebe visitantes e turistas a negócios e conta com diversos empreendimentos hoteleiros na cidade. Optou-se por escolher hotéis administrados por uma rede nacional e internacional devido a independência das lideranças na atuação operacional, além da acessibilidade de contato aos gestores de Recursos Humanos, que correspondem aos sujeitos da pesquisa.

O gerenciamento e administração de hotéis de rede nacional, com propriedade independente caracteriza-se pela autonomia, agilidade e flexibilidade na tomada de decisões. Além disso, o total controle das operações e políticas da organização são de responsabilidade e controle do proprietário e administrador (Jamalet al., 2003). A rede hoteleira selecionada (será denominada H1) para a presente pesquisa, possui um total de seis hotéis localizados na cidade, distribuídos em diversas categorias e foi inaugurada em janeiro de 2021. Tem-se que ressaltar que o H1 pertenceu a uma rede internacional por 9

anos, sendo apenas a partir de sua inauguração, administrado por outra rede (nacional), ainda em fase de construção e estruturação das diretrizes do hotel. A categoria selecionada é considerada *Midscale*, com um total de 177 Unidades Habitacionais (UH'S),38 funcionários.

O segundo hotel selecionado (será denominado H2) pertence ao segmento de franquia, consolidado com dezenove marcas de hotel, de diversas categorias no Brasil e América Latina. Como franqueado, o administrador do hotel tem o direito de usar a marca, possui reservas com acesso internacional, assistência administrativa e precisa seguir as políticas e práticas operacionais estabelecidas pelo franqueador (Jamalet al., 2003). O empreendimento escolhido pertence a categoria Luxo da rede internacional, com apenas duas unidades no Brasil. Este hotel em Goiânia possui 148 UH'S, 47 funcionários e foi inaugurado em dezembro de 2018.

No que consiste a coleta de dados, os hotéis foram contatados sendo informados, sobre a intenção da pesquisa, o anonimato na divulgação dos resultados e, assim, as entrevistas foram agendadas. Cada encontro via *Google Meet* durou aproximadamente duas horas. O instrumento utilizado foram as entrevistas semi estruturadas, com base no *corpus* teórico de cultura organizacional e nos critérios estabelecidos por Walton (1973), por ser um modelo cuja utilização se destaca em relação aos demais, conforme estudos apresentados pelo autores: Pedroso e Pilatti (2009), Freire (2013) e Louveira, Brustolin e Derroso (2018).

A partir dos dados coletados, para a análise e tratamento, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (1977). Para a autora a análise de conteúdo permite analisar o significado das comunicações sejam elas verbais ou não-verbais, por meio de um conjunto de técnicas rigorosamente sistematizadas, que conduzem a inferências de conhecimento.

De modo a alcançar o objetivo crucial desta técnica, Bardin define 3 etapas necessárias: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Depois de transcritas e analisadas as entrevistas, foi possível elencar os índices que deram origem às categorias definidas *a priori*, com base na literatura. O detalhamento pode ser visto no quadro 2 abaixo.

**Quadro 2: Detalhamento das categorias**

ÍNDICES	CATEGORIAS	AUTORES
Elementos da cultura Organizacional	Artefatos	Schein (2010); Smircich (1983); G. Hofstede et al (2010).
	Valores	
	Pressupostos Básicos	
Indicadores de QVT	Compensação justa e adequada	Walton (1973)
	Condições de trabalhos seguras e saudáveis	
	Oportunidades imediatas para uso e desenvolvimento das capacidades humanas	
	Oportunidades futuras para o crescimento contínuo	
	Integração social na organização	
	Constitucionalismo na organização do trabalho	
	Trabalho e espaço total de vida	
	Relevância social do trabalho	

Nota. Elaboração própria (2021).

## **Resultados e Discussão**

Os resultados aqui apresentados de cada entrevista, com categorias definidas *a priori* serão apresentados a partir das unidades de registro (cada resposta na íntegra) analisadas, onde foram destacadas as palavras-chave, que por sua vez, combinadas com as categorias já elencadas possibilitaram compreender como esses discursos estão alinhados com a teoria e, assim, desvelar qual perfil de cultura organizacional, é mais favorável ao desenvolvimento de práticas de QVT.

### **Elementos da Cultura Organizacional**

A cultura representa a identidade da organização e se manifesta por vários elementos observáveis, ou não. A partir do discurso dos sujeitos entrevistados, foi possível perceber que embora possam ser considerados novos, os empreendimentos hoteleiros possuem uma caracterização da cultura organizacional bem definida e assimilada entre os membros. Dessa forma, foi possível identificar as seguintes palavras-chaves responsáveis por representar esse aspecto: **H1** - cultura mais colaborativa; respeita a localidade; busca de solidariedade; colaboradores não são só números; e o **H2** - satisfação do cliente; receptividade; engajamento dos colaboradores; acolhimento; empatia; preza a qualidade; bom atendimento; limpeza; carinho; detalhe; *feedback* para o hóspede; experiência; valorização do colaborador.

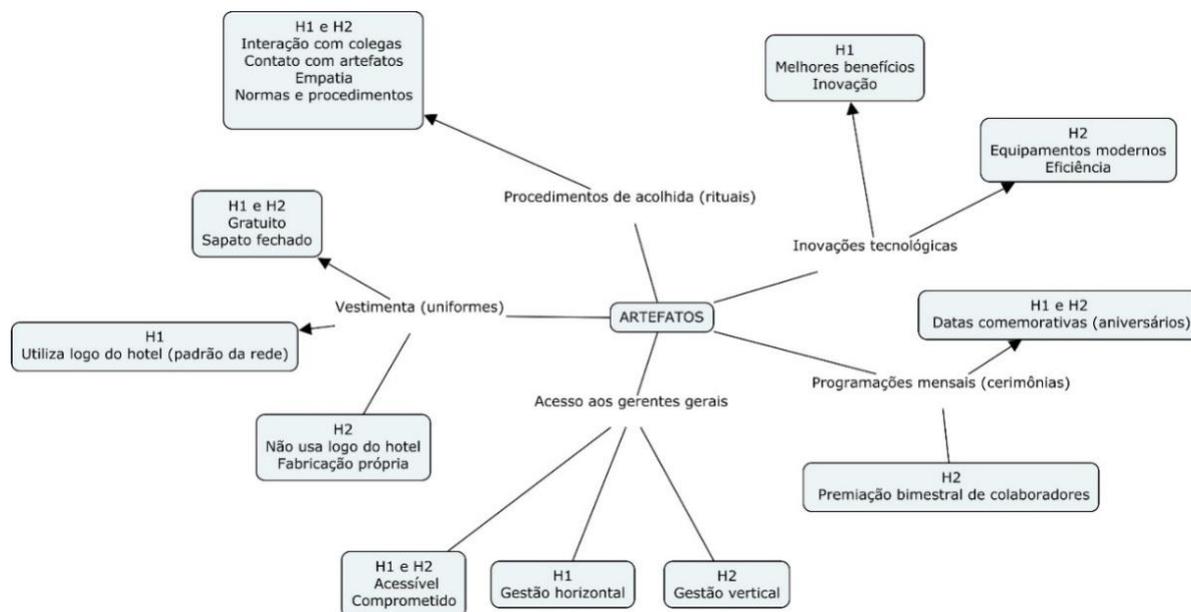
Durante as entrevistas foi possível observar que a missão e valores dos hotéis convergem com a cultura e a prática operacional. Esses pilares conduzem as organizações e representam sua identidade perante os funcionários e hóspedes, refletindo na satisfação de ambos e especialmente no comprometimento por parte dos empregados.

Os relatos corroboram o que diz Freitas (1991), ao afirmar que a cultura organizacional quando utilizada como uma ferramenta que alinha os comportamentos, maneiras de trabalhar e pensar dos membros da organização, ameniza os conflitos e equilibra a solidariedade por meio da quebra de paradigmas existentes nos ambientes de trabalho.

### **Artefatos**

Para investigar os artefatos nos empreendimentos hoteleiros, os questionamentos pautaram-se em seus elementos e características. Serão descritos o tema central de cada pergunta, dispostos em torno da palavra artefato, e suas respectivas palavras-chave, ou subcategorias, representadas pelas caixas H1 e H2, criadas a partir da unidade de registro examinadas. Observe a figura 1.

**Figura 1: Elementos da cultura – artefatos**



Nota. Resultados da pesquisa (2021).

Os resultados apresentados indicaram que os empreendimentos hoteleiros estão voltados para a satisfação dos colaboradores, visando reconhecimento e transparência nas ações, independente da administração nacional ou internacional. As ações das lideranças no H1 são direcionadas no incentivo da cooperação, promovendo o engajamento dos funcionários e estão sempre atentas às facilidades na execução das tarefas. A gestão é menos burocrática, o que pode facilitar a comunicação interna e a implantação de projetos voltados às necessidades dos funcionários.

O segundo hotel analisado, oferece melhores infra estruturas, facilitando a gestão operacional ao lidar com investimentos para as instalações físicas e de equipamentos, a fim de garantir mais conforto aos funcionários. O fato de possuir uma gestão verticalizada, no que diz respeito a hierarquia de processos, não inibe a flexibilidade das ações implantadas e a participação dos trabalhadores.

Os depoimentos das entrevistadas reforçam os elementos que representam os artefatos presentes em cada hotel. Quadro 3.

**Quadro 3: Excerto quanto aos artefatos**

Organizações	Fala dos entrevistados
H1	[...] Uma cultura mais colaborativa, respeitando a localidade onde está inserida a comunidade em geral [...] Da gente participar mais da vida do pessoal, entender o que está acontecendo, não só números. Eles não são só números para a gente.
H2	[...] Cultura do acolhimento, da empatia. A gente preza muito o detalhe, que é o que a gente chama de: Eu vou além! Isso vem da rede. Viu que a data de aniversário daquele hóspede por exemplo. A gente ter um carinho, uma atenção para disponibilizar um paparrico, uma carta de parabenização [...] [...]O colaborador do bimestre que é eleito ele recebe 50% do valor do seu salário da média né. E o do ano, quando é a final do ano, todos os que foram eleitos do bimestre, concorriam o do ano que é 100% o valor da sua média salarial [...] evento bimestral, onde a gente premia e eles ficam alvoroçados. É como se fosse uma reunião com comemoração, que é onde a gente vai passar todas as informações, mas tem o momento colaboradores destaques, aniversariantes. A gente dava cartão

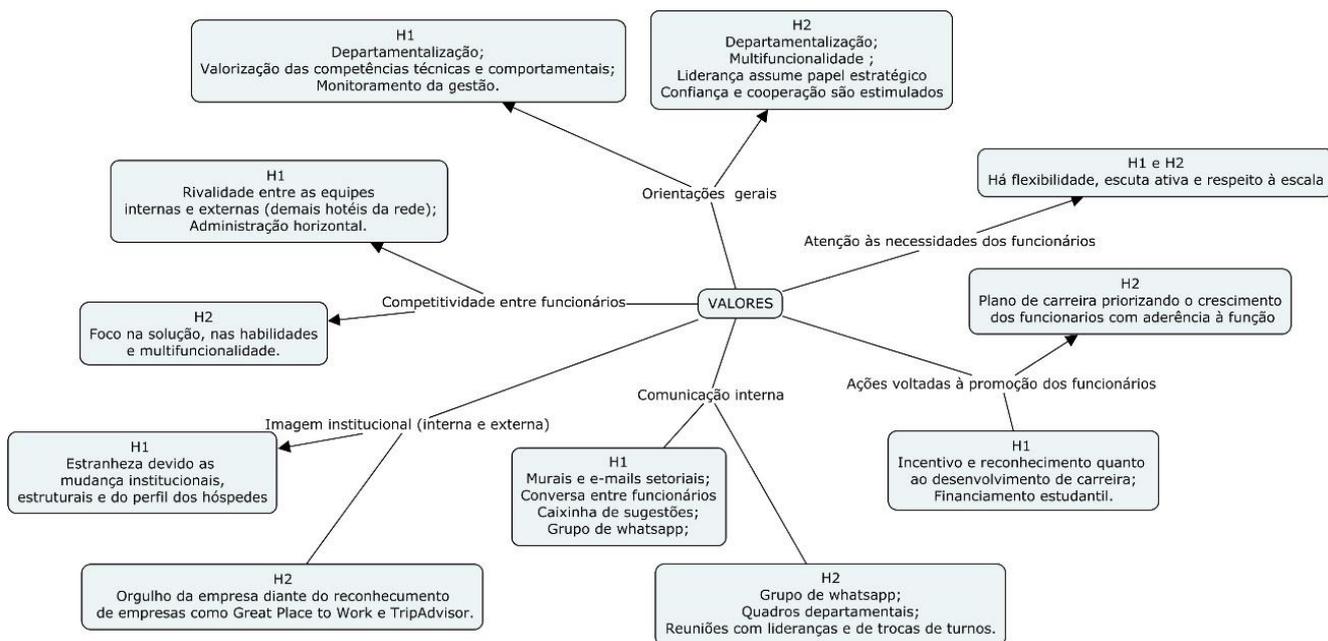
presente [...]a gente sempre faz comemorações em datas comemorativas[...]

Nota. Resultados da pesquisa (2021).

## Valores

Quanto aos valores, foram dispostos os temas centrais de cada pergunta em torno da palavra valores, e suas respectivas palavras-chave, ou subcategorias, representadas pelas caixas H1 e H2 criadas a partir da unidade de registro examinadas. Observe a figura 2.

**Figura 2: Valores organizacionais**



Nota. Resultados da pesquisa (2021).

Os elementos contidos nos valores organizacionais demonstram a congruência entre o que foi definido pelas diretrizes e o que é de fato, praticado e podem ser comprovados por trechos nas falas das entrevistadas. Quadro 4.

**Quadro 4. Excerto quanto aos valores organizacionais**

Valores	Fala dos entrevistados
Orientações gerais	[...] a gente prega muito aquela situação da multifuncionalidade [...] se as lideranças não forem um exemplo, os primeiros a tomarem a iniciativa, os funcionários não seguem, eles não têm confiança e não seguem. <b>(H2)</b>
Comunicação interna	[...] temos um grupo de WhatsApp, que engloba os 6 hotéis, aí todo mundo fica sabendo de tudo. E também passa por e-mail [...] <b>(H1)</b>
Ações voltadas à promoção dos funcionários	[...] projeto de escalada, que é essa possibilidade de reconhecimento financeiro [...] <b>(H1)</b> [...] nós aqui priorizamos o recrutamento interno [...] todos eles têm possibilidades de crescimento [...] <b>(H2)</b>
Imagem institucional (interna e externa)	[...] os colaboradores hoje se você for perguntar eles vão falar que estão assim, que estão estranhando um pouco [...] <b>(H1)</b> [...] eles falam inclusive de indicar para pessoas para trabalhar aqui [...] a gente vê muito o reflexo disso nas nossas avaliações, né. Teve um hóspede que deixou quase um livro para gente [...] os funcionários que recebem até três elogios de hóspedes, a gente dá uma folga [...] <b>(H2)</b>

Nota. Resultados da pesquisa (2021).

Os depoimentos expostos vão ao encontro do que preconiza Dirisu (2018) ao afirmar que para a empresa identificar o nível de influência, desempenho e satisfação dos seus funcionários, em relação à cultura, é preciso *a priori*, que seus conceitos sejam claramente definidos e incorporados aos padrões da organização.

Os empreendimentos hoteleiros possuem forte sinergia entre o planejamento e execução de suas propostas. Os funcionários são comprometidos, engajados em todas as atividades e as empresas em contrapartida a essa dedicação, investem em promoções e premiações para seus funcionários. Tem-se que destacar, que a todo instante, as entrevistadas falaram do que acontecia antes e depois da pandemia do coronavírus – COVID-19, onde os hotéis passaram por um período de fechamento em cumprimento à legislação vigente e ao retomarem as atividades, foi necessário redefinir muitas estratégias e ações existentes.

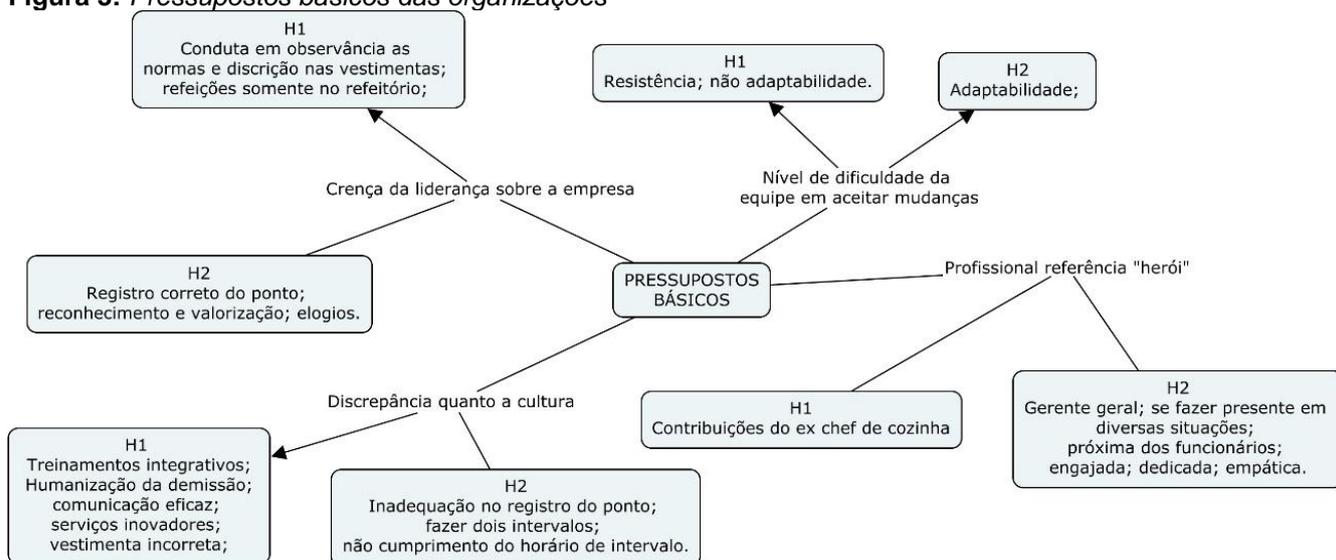
Durante a entrevista, a gestora do hotel H1, sempre faz um contraponto do que foi vivenciado pela administração da rede internacional e o que está sendo implantado com a atual administração. A empresa está em um momento de transição e é notável, por meio de seu discurso, que todos os membros estão se adaptando à nova realidade que se faz bem distinta do que vigorava. Atualmente, são 6 hotéis com suas respectivas gerências, porém são administrados por um único dono e uma única coordenadora de RH. A unidade hoteleira sofreu mudanças quanto à sua configuração nas acomodações, quanto ao tipo de hóspedes que recebia e especialmente, quanto aos programas de valorização ao funcionário. Entretanto, os funcionários são unidos, trabalham em equipe e correspondem aos valores da organização.

O fato de ser franqueado traz diversas vantagens para os funcionários e hóspedes, devido à padronização a ser seguida na prestação de serviços. O hotel H2 deixa evidente a sua preocupação em investir no funcionário e fazer com que se sinta satisfeito no ambiente de trabalho. A gerência promove capacitações e reconhece com premiações todos os funcionários que se destacam. Por meio de diversos exemplos relatados pela coordenadora de RH, pode-se verificar que a maneira como as práticas relacionadas à cultura é compartilhada entre os membros a mantém, fortalecida (Hofstede et al, 1990).

### **Pressupostos Básicos**

Seguindo os padrões anteriores de análise, foram dispostos os temas centrais de cada pergunta em torno da palavra pressupostos básicos, e suas respectivas palavras-chave, ou subcategorias, representadas pelas caixas H1 e H2 criadas a partir da unidade de registro examinadas. Observe a figura 3.

**Figura 3: Pressupostos básicos das organizações**



Nota. Resultados da pesquisa (2021).

### Considerações Finais

O setor hoteleiro, objeto de investigação desta pesquisa, possui atividades múltiplas e interligadas que demandam uma gama de profissionais atuando para prestar serviços que podem ser tangíveis, quanto a entrega de produtos e intangíveis, no que se refere ao atendimento. Para garantir a eficácia na prestação de serviços, é essencial que os indivíduos envolvidos sejam devidamente treinados e que a política de gestão de pessoas esteja voltada às ações que propiciem QVT. Conforme preconiza Chahal (2017), as organizações dependem diretamente dos recursos humanos para servir de modo satisfatório aos hóspedes.

Destarte, o objetivo do presente estudo pautava-se em analisar as características da cultura organizacional como uma ferramenta para práticas de qualidade de vida no trabalho do setor hoteleiro. Para responder a este objetivo, foi necessário investigar os níveis da cultura organizacional, baseados em Schein (2010) e os critérios de QVT elaborados por Walton (1973) para que fosse possível estabelecer um diagnóstico final.

Diante da análise feita a partir das entrevistas concedidas pelas coordenadoras de RH, foi possível perceber que a forma de gerenciamento e operação são responsáveis por conduzir os modelos de gestão estratégica da organização do trabalho, incluindo a gestão de pessoas. O hotel de rede nacional, denominado H1, embora tenha uma estrutura física e equipes que vinham de uma administração anterior, vinculada a uma rede internacional, ainda está em fase de estruturação e organização dos procedimentos, pois iniciou suas operações em janeiro de 2021. De acordo com o relato da gestora, a nova diretoria da rede não possui práticas votadas à valorização, recompensas e estímulo profissional com a mesma intensidade da rede anterior que administrava o hotel.

Quando se trata de franquias, sendo neste caso, uma rede internacional, consolidada no mercado hoteleiro, o gerenciamento e as operações são conduzidas por um modelo já existente, padronizado entre as categorias da rede. Portanto, os investimentos em infraestrutura física e em recursos humanos tende a ser facilitada. A hierarquia de administração pode ser considerada verticalizada, pois existem processos de comunicação que devem ser respeitados e normalmente, há determinadas burocracias que precisam ser seguidas, seja em cumprimento às exigências da rede, seja pelos investidores.

Os artefatos, considerados visíveis e superficiais para uma análise, conforme Schein (2010), conseguem expressar a identidade dos trabalhadores e refletem na percepção de QVT dos mesmos, por meio de cerimônias, rituais, simbolismos (layout das instalações, uniformes) e as tecnologias utilizadas. É nesse nível superficial que a qualidade de vida no trabalho se revela e isto é observado no dinamismo das atividades em ambos os hotéis.

Os valores descritos pela rede H1, são baseados em confiança, inovação, profissionalismo, responsabilidade e transparência e são expressos no discurso relativo a clareza da comunicação interna, incentivo à promoção do funcionário, acompanhamento na execução das tarefas entre outros elementos. Com base nesses valores, é possível relacioná-los com os critérios observados quanto a QVT, onde tem-se a saúde física e emocional do trabalhador em evidência.

Os valores compartilhados pela rede H2 versam sobre a ética, integridade e honestidade profissional. As iniciativas da empresa são voltadas ao crescimento pessoal e profissional do trabalhador. Reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, de acordo com o GPTW, o hotel faz jus ao seu princípio básico de bem servir, aliado à satisfação dos funcionários.

Entender a dinâmica da cultura ajuda a compreender melhor o comportamento das pessoas nas organizações e porquê as diferenças entre os grupos são difíceis de mudar. O poder da cultura advém do fato de os pressupostos serem compartilhados e, portanto, reforçados mutuamente (Schein, 2010). Os pressupostos básicos, ou os valores enraizados tidos como certos são observados no comportamento das pessoas dentro da organização e advém da forma de liderança exercida. Especialmente no hotel H2, a gerência se faz muito presente entre os funcionários, participando de diversas situações operacionais. Essa atitude desperta no funcionário um senso maior de comprometimento, visto que, as lideranças de departamentos estão sempre disponíveis, colaborando com o andamento das atividades. Um exemplo de pressuposto básico que se encontra enraizado entre os funcionários é a questão do programa 100% satisfação ao hóspede, onde todos envolvidos na prestação de serviços primam pela cortesia, agilidade e satisfação das necessidades dos hóspedes.

Assim, os resultados denotam que independentemente da existência de programas de qualidade de vida no trabalho, a questão é como os elementos intrínsecos aos artefatos e valores culturais se desenvolvem na sistematização do trabalho, influenciando na percepção positiva de QVT. Os relatos feitos pelas líderes demonstram que ambos os hotéis são considerados bons para se trabalhar e quanto mais as ações de gestão de pessoas estiverem voltadas à valorização, promoção pessoal e profissional, autonomia nas funções básicas desempenhadas, transparência de comunicação, ausência de preconceitos, apoio às diversidades culturais, realização de ações sociais dentro da comunidade local, condições seguras de trabalho, ou seja, alinhadas com a cultura organizacional, melhor será a satisfação e o desempenho do funcionário.

Destaca-se ainda que durante as entrevistas, foi feito um paralelo com as operações realizadas antes e depois da pandemia COVID-19. As entrevistadas relataram que a hotelaria sofreu diversas transformações e foi muito impactada em suas atividades. Foi preciso se reinventarem para retomar as atividades, sem deixar de lado os investimentos no capital intelectual. Algumas limitações para a realização desta pesquisa voltam-se especialmente para o atual contexto, reforçando o diálogo referente ao coronavírus. Sugere-se para futuros trabalhos que a investigação seja realizada com funcionários de todos os setores, além dos gestores e que seja utilizado também o método quantitativo, levando em consideração que métodos mistos oferecem mais profundidade das análises, permitindo uma triangulação dos dados e maior robustez dos resultados.

### **Referências Bibliográficas**

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, S. P. (2012). Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 17-32.

Búrigo, C. C. D. (1997). Qualidade de vida no trabalho. *Revista de Ciências Humanas*, 15(22), 90-111. Florianópolis: UFSC.

Brasil. Ministério do Turismo. (2020). [Pesquisa de sondagem empresarial: desempenho dos estabelecimentos.](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/component/k2/itemlist/category/16.html)  
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/component/k2/itemlist/category/16.html>

Casagrande, R. M. & Machado, D. D. P. N. (2016). Cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede. *Fumec*, 17 (4). <https://doi.org/10.21714/pretexto.v17i4.3126>

Chahal, H. S. & Poonam. (2017). Study of Organisational Culture, Employee Turnover and Employees' Retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9(11), 119-125.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borisade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An integrated data set on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.137>.

Fernandes, E. C., & Guitierrez, L. H. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, 23(4), 29-38.

Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas* (Cap. 1, pp. 11-4). São Paulo: Editora Gente.

Fleury, M. T. L. (1991). Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, 26(2), 3-11.

Freire, M. G. (2013). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Trabalho de curso (TC Administração de empresas). Faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas – FATECS e UniCEUB– Centro Universitário de Brasília.

Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresa*, 31(3), 73-82.

Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. 10.1111/1748-8583.12139

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed). São Paulo: Atlas S. A.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Hofstede, G.; Hofstede, G., Jan, & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins. McGraw-Hill. (Obra original 1976).

Jamal, T., Jamieson, W., Kalaitzis, G., Kirk-Kuwaye, M., Liu, J., Meyer, R., Moscardo, G., Pearce, P., Spreen, M., Thompson, P. & Uyeno, R. (2003). *Turismo Internacional: uma perspectiva global* (2ed., p. 254). Porto Alegre: Bookmann.

Lee, S., K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4). 10.1108/02683940410537927

Limongi-França, A. C. (1996). *Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho Esforço Empresarial E Satisfação dos Empregados no Ambiente de Manufatura Com Certificação Iso 9000*. Tese (doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA (USP), São Paulo, SP, Brasil. Disponível: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>

Louveira, J., Brustolin, R. &Derroso, G. (2018). Qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu. *Navus*, 8 (1), 58-71.

Minayo, M. C. S. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cad. Saúde Pública*, 9(3), 239-262. Rio de Janeiro: Brasil.

Nadler, D. A. & Lawler, E. E.,III. (1983). Quality of working life: Perspectives and directions. *AMACOM Periodical Division, American Management Associations*, 20-30.

Nascimento, F. G., Brambilla, A., &Vanzella, E. (2018). Hotéis na orla de João Pessoa: um estudo sobre endomarketing. In: Brambilla, A.; Vanzella, E., Silva, M.F. *Turismo e Hotelaria no contexto da gestão*. João Pessoa: Editora do CCTA.

Nazarian, A., Atkinson, P., &Foroudi, P. (2017). Influence of nationalculture and balancedorganizationalculture on the hotel industry's performance. *InternationalJournal of Hospitality Management* 63, 22-32.

Paz, M. G. T., Fernandes, S.R. P., Carneiro, L. L. & Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–37. 10.1590/1678-6971/eRAMD200122

Pedroso, B.; &Pilatti, L. A. (2009 set./dez). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Conexões: revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, Campinas, v. 7(3), p. 29 -43.

Pereira, L., Z., &Zille, G. P. (2010). O estresse no trabalho uma análise teórica de seus conceitos e suas interrelações. *Gestão E Sociedade*, 4(7), 414-434. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i7.923>

Rodrigues, M, V. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial* (13 ed.). Petrópolis: Vozes.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and OrganizationalAnalysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

Silva, N., &Tolfo, S. R. (1999). Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. *Convergência. Revista de CiênciasSociales*, 6(20).

Silva, Marcos Paulo. (2018). *A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

Schein, E. H. (2010). *OrganizationalCulture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 358 pp. (Obra original 1985).

Tolfo, S. R., Silva, N., & Luna, I. N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. *Pesquisas e Práticas Psicossociais* 4(1), 6-16.

Tsai, Y. (2011). RelationshipbetweenOrganizationalCulture, LeadershipBehavior and Job Satisfaction. In: Tsai BMC Health Services Research. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123547/>

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: Whatls It? *Sloan Management Review*, 15(1), p.11. ABI/INFORM Global

World Travel & Tourism Council. (2020). *Economic Impact Reports (Brasil)*.<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

**Guedes, Joana D'arck Rita Kássia de Lara Barbosa**

**Mestranda de Gestão em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Graduada no curso de Bacharelado em Turismo pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Experiência profissional com ênfase em Hotelaria. Atuou como docente das instituições SENAI e SENAC –MT em cursos de Qualificação profissional na área de Turismo e Gestão pelo PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. Rua Bariri, 169. Bairro: Lagoa Azul, Conj. Guamoré, CEP: 59135-200, NATAL, RN, Tel: (84)994059162,UFRN,kassia.guedes.003@ufrn.edu.br**  
**<https://orcid.org/0000-0002-8858-2310>**

**Tito, Ana Luiza de Albuquerque**

**Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Bacharel em Turismo (UNP), Especialista em Administração e Organização de Eventos (SENAC/CEATEL-SP). Rua Professor Joaquim Santiago, 256, apto 1102, Expedicionários, CEP: 58041-030. NATAL/RN, Tel: (084) 996091906,UFRN,analuiza.tito@hotmail.com**  
**<https://orcid.org/0000-0003-3805-3194>**

**Santos, Adriana Melo**

**Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Turismo (UFRN), Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (UESC), Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdades Integradas Olga Meetig (2005), em Gestão Ambiental voltada para Municípios pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR (2009), em Educação a Distância pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB (2012) e em Gestão e Docência em Educação a Distância – UFSC/IFMG (2013), graduada em Turismo pela Faculdade Visconde de Cairu (2004). Atualmente é professora titular do quadro permanente. Rua Ancilas do Menino Jesus, n° 12e, Castelo Branco, CEP: 41315-024.SALVADOR-BA, Tel: (71)991115276. UFRN, adrianamelo@ifba.edu.br**  
**<https://orcid.org/0000-0002-2996-2305>**

**Ferreira, Lissa Valéria Fernandes**

**Pós- Doutora em Comunicação Estratégica pela Universidade Autônoma de Barcelona (UAB). Docente do Departamento de Turismo (DETUR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**  
**<https://orcid.org/0000-0003-2434-6981>**