

**Paper**

**Gestão da ergonomia para a saúde ocupacional  
dos gerentes hoteleiros**

***Management of ergonomics for the  
occupational health of hotel managers***

Cyntia Maria de Gois Leite  
Ricardo José Matos de Carvalho

**Recommended Referentiation**

Leite, Cyntia. Carvalho, Ricardo (2011), Gestão da ergonomia para a saúde ocupacional dos gerentes hoteleiros, *International Journal on Working Conditions (RICOT Journal)*, No.1, Porto: IS-FLUP, pp. 110-128.

Publicação editada pela RICOT (Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho)  
Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

Publication edited by RICOT (Working Conditions Research Network)  
Institute of Sociology, University of Porto

<http://ricot.com.pt>

## **Gestão da ergonomia para a saúde ocupacional dos gerentes hoteleiros**

### **Management of ergonomics for the occupational health of hotel managers**

Cyntia Maria de Gois Leite<sup>3</sup> e Ricardo José Matos de Carvalho<sup>4</sup>

#### Resumo

*Os estudos em saúde e segurança do trabalho estão relacionados predominantemente com trabalhadores operacionais assalariados. Há poucos estudos abordando a saúde e a segurança de gerentes de organizações, embora pareça haver um consenso de que esta categoria profissional, a quem normalmente se atribui o protagonismo pelas constantes mudanças organizacionais e pelas pressões e sobrecargas de trabalho decorrentes, sofra também com elas. Este artigo apresenta uma abordagem da Ergonomia como vertente de análise da atividade dos gerentes, especialmente de hotéis, e dos impactos na sua segurança e saúde ocupacional. Nos hotéis de grande porte são os gerentes os responsáveis pelas tomadas de decisões em favor de uma maior eficiência do sistema. Muitas vezes suas decisões entram em conflito com as decisões globais da organização, trazendo implicações e contradições nas ações de sua competência, vindo a repercutir em sua saúde, provocando doenças e sofrimento. Eles também buscam mobilizar as pessoas que trabalham na organização para mantê-las permanentemente produtivas, eficientes e eficazes, mas nem sempre esta mobilização é adequada e, portanto, provoca impactos na eficiência produtiva e na saúde, tanto dos trabalhadores quanto dos próprios gerentes.*

Palavras-chave: ergonomia, saúde, macroergonomia, gerentes, hotelaria.

#### Abstract

*Studies in health and safety are related mainly to operational workers employed. There are few studies addressing the health and safety managers of organizations, but there seemed a consensus that this professional category, who usually assigns the role by constant organizational changes and the pressures and burdens arising from work, they too suffer. This paper presents an approach to ergonomics as part of analysis of the activity of managers, especially in hotels, and their impacts on occupational health and safety. In large hotels are the managers responsible for making decisions in favor of greater efficiency. Often their decisions are in conflict with the decisions of the global organization, bringing implications and contradictions in the actions of its jurisdiction, been reflected in their health, causing disease and suffering. They also seek to mobilize people working in the organization to keep them permanently productive, efficient and effective, but this mobilization is not always adequate, and therefore causes impacts on production efficiency and the health of both workers and managers themselves.*

Keywords: ergonomics, health, macroergonomics, managers, hotel.

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Engenharia de Produção – PEP, Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia – GREPE, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Brasil, e-mail: leitecyntia@gmail.com.

<sup>4</sup> Professor do Departamento de Engenharia de Produção – DEP, Programa de Engenharia de Produção – PEP, Grupo de Extensão e Pesquisa em Ergonomia – GREPE, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Brasil, e-mail: rijmatos@gmail.com.

## **1. Introdução**

O setor de serviços no Brasil emprega cerca de 21.999.359 empregados formais (CAGED, 2009), o que representa empregabilidade de 53,83% do total de empregos formais existentes no país. O Documento Referencial do Turismo no Brasil para o quadriênio 2011-2014, instituído pelo Ministério do Turismo, aponta o crescimento da atividade de turismo no Brasil nos últimos anos, destacando-o como o destino líder em chegada de visitantes na América do Sul.

Ademais, investimentos e ações promovidas pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) para a promoção da Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas de 2016 no país deverão ser os grandes responsáveis por um maior crescimento da atividade de turismo no Brasil e, inclusive, pela elevação da sua posição no cenário turístico mundial. O cenário econômico promissor do setor de hotelaria nacional vai refletir sobremaneira na necessidade de preparação e organização da rede hoteleira frente ao previsível e importante aumento das demandas de hospitalidade e de qualidade dos serviços, ainda mais dadas as exigências dos órgãos de certificação do setor e do governo federal.

Estas mudanças já começaram a ser pensadas e estão em curso as etapas de planejamento para responder a um “boom” do mercado num horizonte de tempo muito próximo, daqui a 03 anos. No centro deste processo estão os gerentes, ocupando-se de planejar, de implementar e fazer a governança hoteleira, que terão reservados seus dias de grande intensidade até o final do ano de 2014, principalmente, quando deverá passar a se comportar de uma maneira diferente até 2016, momento em que se instalarão as Olimpíadas, desta feita em uma única cidade, Rio de Janeiro, embora tenha repercussões na rede hoteleira dos principais destinos turísticos do país, como é a cidade de Natal.

Esta problemática suscita um esforço da ergonomia organizacional, especificamente da macroergonomia, no sentido de procurar analisar a atividade dos gerentes e as relações existentes entre as demandas por hospitalidade nos hotéis com o desempenho e a saúde dos gerentes, com a produtividade e com a qualidade dos serviços dos hotéis. A metodologia utilizada baseia-se na revisão da literatura disponível para esta temática, através da qual são apresentados os estudos realizados e as conclusões que se podem atingir a partir dessa análise. Conclusões que, evidenciam a atividade dos gerentes de hotéis e a inserção da ergonomia no processo de organização do trabalho e, conseqüentemente, impactando no processo produtivo.

## **2. Ergonomia**

Segundo a Associação Internacional de Ergonomia (IEA), a ergonomia pode ser definida como disciplina científica que se interrelaciona com outras disciplinas para atender as necessidades humanas e o desempenho dos sistemas:

*A ergonomia (ou Human Factors) é a disciplina científica que visa a compreensão fundamental das interações entre os seres humanos e os outros componentes de um sistema, e a profissão que aplica princípios teóricos, dados e métodos como o objetivo de otimizar o bem-estar das pessoas e o desempenho global dos sistemas. (IEA, 2011)*

Esta definição apresenta a ergonomia com a finalidade prática de transformação (adaptação, concepção) das situações e dos dispositivos, especificando os conhecimentos científicos relativos ao homem.

A ergonomia direciona seus estudos abarcando tanto as condições prévias de trabalho, ou seja, a concepção do trabalho, como também as consequências do trabalho que interagem na relação entre o homem, a máquina e o ambiente durante o seu relacionamento com esse sistema produtivo.

Um aspecto importante da ergonomia é o seu caráter interdisciplinar, como citado abaixo:

*Seu objetivo é elaborar, com a colaboração das diversas disciplinas científicas que a compõem, um corpo de conhecimentos que numa perspectiva de aplicação, deve ter como finalidade uma melhor adaptação ao homem dos meios tecnológicos de produção e dos ambientes de trabalho e de vida. (Falzon in Falzon, 2007:4)*

A ergonomia atua nos seguintes domínios de especialização (IIDA, 2005):

- Ergonomia Física: direciona-se à postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculo-esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de postos de trabalho, segurança e saúde do trabalhador;
- Ergonomia Cognitiva: diz respeito aos processos mentais, como a percepção, memória, raciocínio e resposta motora, relacionados com as interações entre as pessoas e outros elementos de um sistema;
- Ergonomia Organizacional: abrange as estruturas organizacionais, políticas e processos, como a comunicação, a programação do trabalho em grupo, cultura organizacional, organizações em rede, teletrabalho e gestão da qualidade.

Iida (2005: 3) afirma que “modernamente, a ergonomia ampliou o escopo de sua atuação, incluindo os fatores organizacionais, pois muitas decisões que afetam o trabalho são tomadas em nível gerencial”.

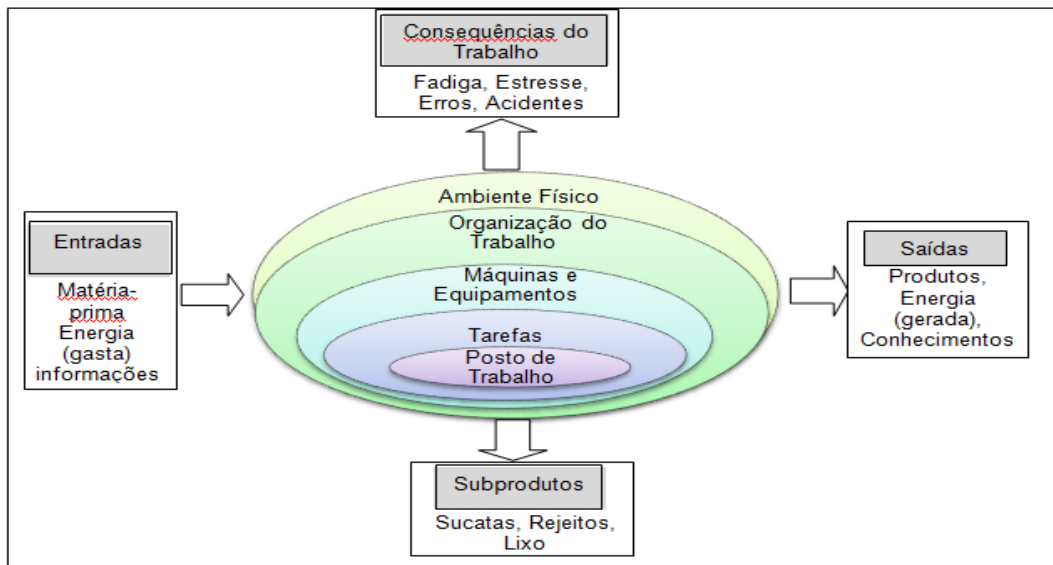
No setor de serviços a ergonomia é empregada para verificar a satisfação do consumidor com um novo produto, podendo usar a técnica de observação (como o consumidor utiliza o produto), uso de questionários escritos, entrevistas verbais com os consumidores ou reunião com um grupo de consumidores.

*Os critérios até agora adotados pela ergonomia referiam-se quase sempre as questões ligadas à segurança, eficiência e produtividade. Com o alargamento das suas aplicações, houve uma tendência de considerar critérios mais subjetivos e os interesses difusos, como o conforto, qualidade de vida, o bem-estar social, a satisfação dos consumidores e assim por diante. (IIDA, 2005:564)*

As contribuições da ergonomia também têm se dirigido para a melhoria da vida cotidiana das pessoas nas residências, na circulação de pedestres em locais públicos, na acessibilidade de pessoas idosas ou portadoras de deficiências físicas aos locais públicos e de uso comum e assim por diante. Dessa forma, conclui-se que a aplicação da ergonomia não se restringe apenas às indústrias. E como toda atividade que se destina ao setor produtivo, a ergonomia só será aceita como elemento importante nas empresas se for economicamente viável, ou seja, se apresentar uma relação custo/benefício favorável.

A figura 1 mostra os diversos fatores que podem influir no desempenho do sistema produtivo (IIDA, 2005:4), através dos quais é possível compreender, de forma conexa, as implicações em termos de consequências do trabalho.

**Figura 1: Diversos fatores que influem no sistema produtivo**



Fonte: Adaptado de Iida (2005:4)

A ergonomia se apresenta como uma abordagem operante que possibilita compreender as conexões existentes entre estes fatores e o impacto sobre o trabalho do gerente e, portanto, sobre sua saúde e segurança e os resultados de produção, no sentido de minimizar estes impactos ou consequências nocivas do trabalho.

No Brasil, a legislação trabalhista em vigor dispõe da Norma Regulamentadora nº 17, que trata dos aspectos relativos à ergonomia nas organizações de trabalho.

*Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente (NR-17, item 17.1).*

A NR-17, aprovada pela Lei nº 6.514 de 22 de dezembro de 1977 e revogada pela Portaria nº 3214, de 08 de junho de 1978, estabelece a Análise Ergonômica do Trabalho - AET como uma exigência a ser cumprida pelas empresas, conforme o item 17.1 e os subitens 17.1.1 e 17.1.2:

*As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho (NR17, item 17.1.1).*

*Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora (NR17, item 17.1.2).*

O método da Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Wisner, 1994; Vidal, 2008) combina métodos interacionais e observacionais na compreensão e transformações positivas das situações de trabalho.

As observações sistemáticas são realizadas mediante utilização de protocolos de observações e de recursos complementares, tais como filmagens e fotografias das

situações de trabalho. Os métodos interacionais utilizam-se das seguintes técnicas de coletas de dados: ação conversacional (Vidal; Carvalho, 2008), registros de depoimentos livres, questionário para coleta dos dados sócio-econômicos e análise coletiva do trabalho.

Dessa forma, a AET dispõe de elementos que oferecem um diagnóstico operante consubstanciado das atividades de trabalho dos trabalhadores em questão, considerando a inter-relação entre produtividade, qualidade, eficiência e eficácia dos sistemas produtivos e da saúde e segurança dos trabalhadores.

### 3. Macroergonomia

A macroergonomia é conhecida como a subdisciplina da ergonomia que lida com as análises e o projeto (*design*) de sistemas de trabalho. Conforme Heindrick e Kleiner (2006), o termo trabalho abordado em sua forma genérica refere-se a qualquer forma da atividade ou esforço humano realizada por duas ou mais pessoas interagindo com: equipamentos (*hardware*) e/ou programas (*software*); ambiente interno; ambiente externo, ou contexto; e uma arquitetura organizacional.

Para a Sociologia do Trabalho dirigida por Friedman e Naville (1962 *apud* Maggi e Tersac, 2004), o trabalho é entendido não só como uma característica humana, mas como um elemento que ordena toda a sociedade.

A noção de trabalho varia em cada sociedade. Para Maggi e Tersac (2004) a compreensão sobre a diversidade de práticas de trabalho se desenvolvem dentro das estruturas sociais e, dessa forma, dão significado ao trabalho em cada sociedade mostrando o quanto são diversas as observações que podem ser feitas a cerca deste assunto.

No trabalho costumeiro, por exemplo, assim entendido como essencialmente agrícola, o trabalhador não agia como um indivíduo, mas como membro de um grupo de parentesco, dentro de uma rede territorial e com obrigações no interior deste grupo. Assim, assegurava-se a continuidade entre as atividades de trabalho, os ritos e todos os modos de ação, baseados no respeito aos anciãos e na consideração aos outros.

Nas sociedades industriais o meio técnico se opõe ao meio natural, assim o trabalho é impulsionado pelas máquinas e o que resta é fragmentado e parcelado devido à forte divisão do trabalho. Nesse sentido, Friedmann (1956 *apud* Maggi e Tersac, 2004) adota a expressão “trabalho em migalhas” ao designar a separação entre o pensamento do trabalho e a execução tendo como consequência a despersonalização, ou seja, o trabalhador estar desprovido de participação e privado da obrigação de aprender.

Em algumas sociedades, a noção de trabalho está relacionada apenas ao saber-fazer técnico, não se relacionando às atividades penosas. Em outras sociedades, a noção de trabalho designa as atividades que exigem esforço e a obra. Em outras ainda, a noção de trabalho destina-se às atividades físicas e intelectuais, isto é, ao fato de pensar.

Mais comumente em sociedades pós-industriais, o trabalho está relacionado à relação social que desempenha para a construção social. Ele está inserido na esfera econômica e aparece com o desenvolvimento do negócio e da industrialização, sendo concebido como atividade organizada e remunerada.

Na visão de Maggi e Tersac (2004), a ergonomia teve como resultado o questionamento da visão clássica no que se refere à definição das regras de trabalho. O debate proveniente dos anos 70 revela a ergonomia contestando a visão taylorista da

organização do trabalho, assentada por um conjunto de prescrições estabelecidas mais ou menos formalmente para definir a atividade dos trabalhadores.

Heindrick e Kleiner (2006) acrescentam que, nesse período, incorporou-se o termo projeto de interfaces humano-máquina em consequência do crescimento da sensibilidade a questões voltadas para minimizar o erro humano através da melhoria da saúde, segurança, conforto, e produtividade, através de uma sistemática de projeto dos controles, dispositivos, ferramentas, arranjos do espaço de trabalho e ambientes físicos dos operadores. Como o objetivo principal da macroergonomia é o de reduzir o tempo perdido em decorrência de acidentes, danos e demais custos relacionados, alguns gestores mais experientes têm apoiado uma intervenção da macroergonomia de forma mais abrangente (Heindrick e Kleiner, 2006), ou seja ao nível da interface humano-sistema.

Porém, uma mudança macroergonômica do sistema de trabalho pode não ser viável a princípio e, neste caso, o ergonomista inicia seu trabalho na organização realizando mudanças microergonômicas, de forma a obter resultados positivos num tempo relativamente curto, animando os gerentes a incentivar e apoiar futuras intervenções da ergonomia na organização. O mesmo ocorre quando o ergonomista estabelece uma boa relação com os tomadores de decisão da organização que progressivamente passam a apoiar os projetos da ergonomia numa macro dimensão.

#### **4. Gestão da hospitalidade**

Num cenário globalizado, as empresas de serviços lutam para acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes do século XXI, buscando, para isso, contratar para suas equipes profissionais capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades, desejos e fantasias de seus clientes.

A atividade de turismo tem representado uma alternativa impulsionadora da economia de muitos países, promovendo com isso a necessidade de um desenvolvimento em escala organizacional do negócio turístico. Conforme Cobra (2001:36), “a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios, em dimensão internacional, mas de outra parte isso intensificou a concorrência em todos os mercados”. Assim, a oferta de bens de serviços denominados turísticos tem crescido e se colocado à disposição de clientes em potencial para proporcionar cada vez mais satisfação das necessidades de viagem, lazer e hospedagem, entre outros aspectos.

Além de a oferta turística ter se tornado intensa e disputada de forma que as empresas do setor precisam estar aptas a enfrentar a concorrência, tem-se, ainda, as características intrínsecas ao próprio produto turístico, sendo este incorporado de uma estratégia comercial que combina ação e emoção, em que os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário, e exige uma intensa criatividade do setor para atender aos anseios do consumidor com qualidade e eficiência.

Segundo dados da OMT (Organização Mundial de Turismo) em 2009, o Turismo é responsável pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo. Dados do Documento Referencial do Turismo no Brasil para o quadriênio 2011-2014 (BRASIL, 2011a), mostram que o mercado de viagens em 2009 representou 30% das exportações mundiais de serviços e 6% das exportações mundiais totais. Como categoria de

exportação, o Turismo se situa em 4º lugar no Brasil, ficando atrás apenas dos combustíveis, produtos químicos e automóveis.

Dentro desse cenário, a hotelaria é um segmento que abriga muitos empregos para a economia do país, porém exige um intensivo investimento na área, que segundo uma pesquisa da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica – FIPE, divulgada pelo MTUR no Documento Referencial do Turismo no Brasil para o quadriênio 2011-2014 (BRASIL, 2011a), mostra uma demanda de recursos financeiros de R\$ 16.198,60 do valor de produção da atividade para a geração de uma unidade de emprego. Valor este bem menor do que o demandado por outros setores econômicos, tais como indústria têxtil (R\$ 27.435,20), construção civil (R\$ 28.033,00) e siderurgia (R\$ 68.205,90).

Estudos realizados pelo Ministério de Turismo em 2009 (BRASIL, 2011a), revelam que apesar dos investimentos realizados na área de hospitalidade, ainda se amarga a pouca disponibilidade de mão-de-obra qualificada para a área. Essa é uma das carências relacionadas ao mercado de trabalho na hotelaria, que impede a ampliação das ocupações em turismo e a qualidade nos serviços prestados. Neste sentido, o Ministério do Turismo tem como meta qualificar em torno de 306 mil profissionais do Turismo conforme o Programa de Qualificação Profissional em Turismo implementado em 2009, com previsão de encerramento em 2014. Este programa tem como foco principal a capacitação de profissionais para as áreas de atendimento e hospitalidade ao turista (BRASIL, 2011a),

De acordo com o Documento Referencial do Turismo no Brasil para o quadriênio 2011-2014 (BRASIL, 2011a), ao fazer projeções para o futuro do turismo no Brasil, destaca o período compreendido de 2009 a 2014 como o período de maior probabilidade de crescimento da atividade hoteleira no país em termos de qualidade dos serviços e competitividade. No entanto, é importante ressaltar que a concretização deste cenário dependerá principalmente da eficiência e da eficácia das políticas governamentais, que, de alguma forma, afetam e afetarão a atividade turística de forma positiva ou negativa dada a fragilidade da atividade em relação às mudanças econômicas que impactam o mercado econômico nacional e internacional.

Na medida em que a atividade de turismo alcança proporções mundiais, o ramo hoteleiro também avança em investimentos em sua estrutura física e na prestação dos serviços, visando assegurar ao hóspede a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi necessário estabelecer-se uma classificação hoteleira.

Ao se mencionar a uniformização dos serviços prestados pela hotelaria, depara-se com aspectos de difícil controle e mensuração conforme o entendimento explicitado por Castelli (2003:59):

*Os órgãos internacionais de turismo têm-se debatido por uma equiparação internacional das categorias dos estabelecimentos hoteleiros não somente quanto à denominação das categorias, mas, sobretudo, quanto ao seu conteúdo, isto é, um hotel cinco estrelas, em um país, pode não corresponder a essa qualificação em outro. Aliás, esse fenômeno se dá até mesmo dentro de um mesmo país.*

Em muitos países, existe uma classificação hoteleira oficial, entretanto não se vislumbra uma exigência dos estabelecimentos particulares em se enquadrarem nessa classificação. Diferentemente de outros países, por exemplo, em que o cumprimento da classificação hoteleira é bastante rígido, somente permitindo a implantação de estabelecimentos hoteleiros mediante o preenchimento de uma série de requisitos, entre



eles: aprovação de projetos, aceitação de fiscalização das atividades, controle de preços, das instalações e da qualidade dos serviços.

No caso do Brasil, a nova classificação hoteleira está em processo de implantação, as empresas hoteleiras devem seguir atualmente o disposto na Portaria nº 100, publicada em 16 de junho de 2011 pelo Ministério do Turismo e instituída pelo SBClass (Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem), conforme mostra o quadro abaixo:

**Quadro 1: Meios de hospedagem quanto aos tipos de hospedagem e categorias**

**TIPO DO MEIO DE HOSPEDAGEM - CATEGORIAS**

- 1) Hotel - 1 a 5 estrelas
- 2) Resort - 4 e 5 estrelas
- 3) Hotel Fazenda - 1 a 5 estrelas
- 4) Cama e Café - 1 a 4 estrelas
- 5) Hotel Histórico - 3 a 5 estrelas
- 6) Pousada - 1 a 5 estrelas
- 7) Flat/Apart-hotel - 3 a 5 estrelas

Fonte: BRASIL (2011c: 4)

Esta nova classificação oficializa o que já era praticado no país e descrito por Castelli (2003:61-62) com relação à categoria hotel:

**Quadro 2: Hotéis quanto aos tipos de hospedagem e categorias**

CATEGORIA	SÍMBOLO	TIPOS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM			
• Luxo Superior	5 estrelas	H	HL	HH	
• Luxo	4 estrelas	H	HL	HH	P
• Standard Superior	3 estrelas	H	HL	HH	P
• Standard	2 estrelas	H	HL	HH	P
• Simples	1 estrelas	H	HL	HH	P

Legenda: H = Hotel; HL = Hotel de lazer; HH = Hotel histórico; P = Pousada

Fonte: Castelli (2003: 61-62)

Segmentar as empresas hoteleiras numa classificação significa enquadrá-las em um grupo de específico de empresas prestadoras de serviços, onde o padrão de atendimento se mantém. Nesse caso, cabe às funções gerenciais a habilidade de estabelecer metas para o cumprimento de um plano estratégico específico, previamente definido, para a categoria da empresa hoteleira em que está inserido, com o objetivo de garantir a sua sobrevivência, maturidade e prosperidade duradoura no mercado turístico nacional e internacional.

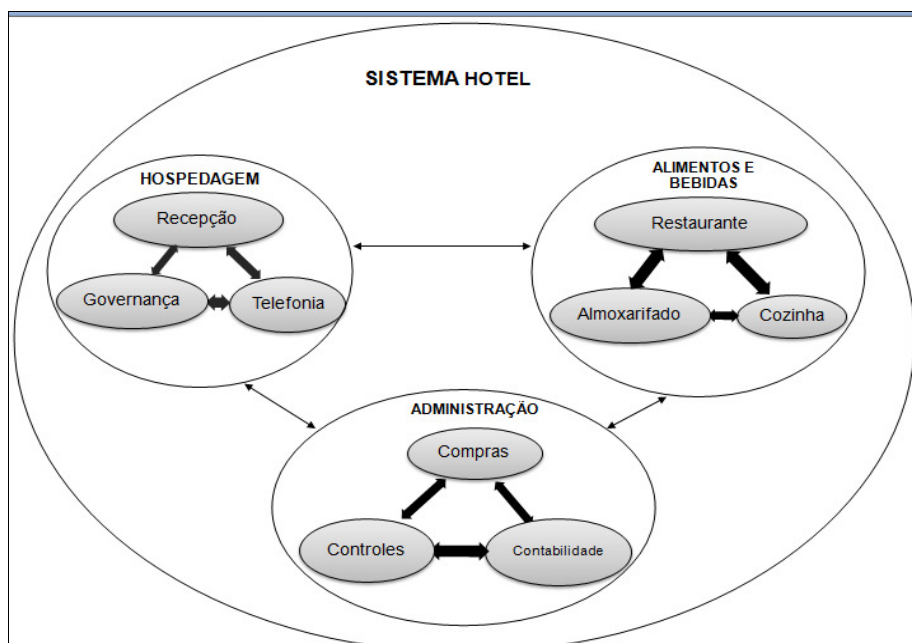
Nas empresas hoteleiras, a responsabilidade pelos resultados da qualidade na prestação de serviços está muito relacionada ao compromisso assumido por toda a equipe para se atingir os resultados esperados. Castelli (2003) afirma que as pessoas e suas atividades de trabalho estão dentro de um processo, em que elas têm um “dono”, um responsável pelo processo. Esse “dono” é, portanto, o gerente que possui o objetivo de compromissar toda a equipe com o fim de atingir as metas que propõe o processo produtivo. O gerente, por sua vez, é também responsabilizado pelas instâncias

superiores em relação aos resultados apresentados pela sua equipe, sejam resultados positivos ou negativos. Castelli (2003:83) completa afirmando que para se cobrar a responsabilidade de alguém se faz necessário dar-lhe autonomia ou autoridade sobre os meios do processo produtivo. “Afim, não se pode cobrar de alguém a responsabilidade sobre o processo que leva a tais resultados”. Em geral, nas empresas, em especial, nos hotéis, cobra-se muito dos empregados e dos departamentos sobre o desempenho de suas atividades, mas em contrapartida, dá-se-lhes pouco ou quase nenhuma autoridade sobre a maneira que podem adotar para atingir os resultados impostos pela alta administração.

*A autoridade ou poder fica muito concentrado nas mãos do gerente geral ou da direção. Para comprovar isso, basta ver a pouca capacidade de recuperação que os empregados, sobretudo aqueles da “linha de frente”, possuem diante de problemas corriqueiros, que acontecem com os hóspedes no dia-a-dia. Necessitam permanentemente consultar o gerente para tomar decisões, isto é, essas pessoas não possuem a autoridade necessária, dentro do processo em que estão engajadas, para agir prontamente, visando ao encantamento do cliente (Castelli, 2003:83).*

Para gerenciar um hotel com eficiência, é necessário que o gerente conheça toda a operacionalização do sistema que compõe a empresa. A figura 2, a seguir, representa os fatores que constituem o funcionamento de um hotel, de modo que é possível identificar as principais áreas que compõem a empresa hoteleira:

**Figura 2: Sistema Hotel**



Fonte: Castelli (2003:86)

O hotel é representado por Castelli (2003) como um conjunto interdependente de grupos que compõem um sistema. A qualidade dos bens e serviços resulta no bom

funcionamento desse sistema. Assim, todos os componentes que formam o sistema devem ser bem controlados, ou seja, gerenciados.

A operação de monitorar e controlar as tarefas com o objetivo de se atingir os resultados esperados, de saber detectar e corrigir, ainda em tempo, de prevenir eventuais falhas no sistema é função diária dos gerentes.

*Para se alcançar os resultados que se deseja manter ou melhorar é necessário monitorá-los, uma das principais tarefas para quem gerencia uma empresa. Quem não monitora resultados não gerencia nada. Não tem metas (Castelli, 2003:105).*

A função de gerenciar é complexa e deve atender aos novos padrões de consumo no mercado altamente competitivo. Portanto, aos gerentes cabe a missão pela busca da qualidade empreendida pela empresa além de possibilitar que os profissionais articulem os conhecimentos que possuem na resolução das tarefas que se impõem e nos eventuais acontecimentos que possam surgir do decorrer das atividades de trabalho.

No setor de serviços, como é o caso do setor de hotelaria, o cliente faz parte do processo, isto é, qualquer falha no sistema repercute diretamente nele. Daí, depreende-se que gerenciar um sistema cujo resultado é a prestação de um serviço não é a mesma coisa daquele cujo resultado é um bem.

## **5. Ergonomia na gestão da empresa hoteleira**

Dentre as atividades de administração do turismo, poucas recebem a atenção devida no campo das técnicas administrativas. Ao se referirem à empresa adaptada para o turismo, levam-se muitas vezes em consideração a técnica geral e os princípios que obedecem à temática organizacional que são aplicadas a qualquer estrutura de sistema (Cavassa, 2001).

O sistema, por sua vez, é compreendido por Cavassa (2001) como sendo um complexo de elementos interrelacionados por um conjunto de vínculos básicos que facilitam a consecução de objetivos.

A hotelaria como atividade inserida no sistema de turismo é tratada como subsistema e deve responder com sucesso às expectativas dos visitantes promovendo uma excelente imagem de bom serviço e comodidade.

Petrocchi (2007) enfatiza que, para a administração de um hotel, as habilidades técnicas, humanas e conceituais são necessárias. As habilidades técnicas dizem respeito aos conhecimentos das atividades operacionais de todos os setores do hotel. Já as habilidades humanas consideram aos desafios da coordenação, da comunicação e do bom atendimento entre as pessoas. Enquanto as habilidades conceituais referem-se às habilidades que uma pessoa possui em administrar as relações do hotel com o ambiente externo e consiga assim compreender a empresa hoteleira desde a sua estrutura orgânica até as suas relações com o meio exterior.

No desenvolvimento dessas habilidades, exige-se do gestor hoteleiro o preparo para lidar com questões de planejamento estratégico, marketing, finanças, administração de recursos humanos, estatísticas, compras, etc. O gerente do ramo hoteleiro precisa tomar decisões administrativas flexíveis e adaptáveis às características e aos desafios da organização, visto que algo aplicado em um determinado hotel, e que surte muito sucesso, pode ser um fracasso em outro. “O gestor em hotelaria precisa cultivar uma

visão ampla do negócio, discernir, ter bom senso e aplicar seus conhecimentos acadêmicos e práticos” (Petrocchi, 2007:2).

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico se tornou um elemento intensificador para fortalecer os aspectos de qualidade e a produtividade nas organizações, conforme afirma Chiavenato (1999: 4). Destaca-se, também, que o grande diferencial competitivo das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

Segundo o autor, os empregados podem ser compreendidos como recursos humanos produtivos, ou seja, constituem parte do patrimônio físico e intelectual da contabilidade da organização. Devem ser visualizados como parceiros, pois são detentores de conhecimento, habilidades, capacidades e, o mais importante: as pessoas são possuidoras de inteligência que as proporciona tomar decisões racionais, imprimindo significado e rumo aos objetivos do sistema produtivo. Com isso, compreende-se que a operação de gerir pessoas e competências humanas representa uma questão de estratégia para as empresas.

*[...] As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações (Chiavenato, 1999:4).*

As organizações são sistemas complexos de produção, especialmente quando inseridas no setor de prestação de serviços. Suas interfaces entre o ambiente externo e o seu interior são apresentados por Lacomblez e Teiger (*in* Falzon, 2007: 615) como “altamente permeáveis” e comportando vários subsistemas, como: direção, gestão e operacional.

A direção define os objetivos globais e de longo prazo, estabelece as estratégias da organização levando em consideração o seu ambiente externo e interno. A gestão interpreta os objetivos e estipula novos objetivos com médio e curto prazo encaminhando-os para o nível operacional. No nível operacional, “será necessário dar uma coerência a esses objetivos” (Lacomblez e Teiger, *in* Falzon, 2007: 615) e novamente manifesta-se a complexidade da atividade dos gerentes que nesse processo precisam detalhar as relações e interações que comportam as atribuições daqueles que compõem o nível operacional, pois estes atuam tanto internamente formando subsistemas de produção como no atendimento aberto exterior à empresa (fornecedores, clientes, terceirizados, entre outros).

Inserir a ergonomia no mundo produtivo da organização e, em especial, no nível gerencial, constitui um desafio para as organizações, podendo proporcionar aos gerentes diagnósticos mais realísticos da organização e descrições e encaminhamentos das transformações (Guérin et al, 2001) necessárias, à medida que eles passem a ter as análises da situações reais de trabalho como suas aliadas para as tomadas de decisões.

Spérandio & Wolff (*in* Falzon, 2007:85) sustentam o pensamento de que “a ergonomia preconiza condições ideais de trabalho sempre que possível”. A ergonomia preconiza que não se concebam situações de trabalho expondo os empregados a condições de trabalho subideais ou perigosas para o homem e sua saúde. Se, por um lado, o progresso tecnológico é impulsionado para promover maior produtividade e qualidade nos processos de trabalho, por outro, as inovações tecnológicas criam condições de trabalho muitas vezes inaceitáveis.

No setor de serviços, em especial, no setor de hospitalidade, a ergonomia pode contribuir nos estudos de interfaces entre gerente e trabalhadores e entre estes e os hóspedes, através da análise dos serviços prestados. Para Boucheix *et al* (in Falzon, 2007:488), a ergonomia intervém nas situações de serviço numa perspectiva de melhoria da qualidade do serviço prestado e, para isso, é sustentada por objetivos operacionais de transformação.

A ergonomia também pode contribuir neste setor através da “[...] concepção dos espaços e meios de recepção, dos postos de trabalho, dos meios e equipamentos para o público e o pessoal, a gestão das condições de espera, os modos de interface com o público [...]” (Boucheix *et al*, in Falzon, 2007:488).

No domínio organizacional, a ergonomia pode contribuir com uma melhor definição das situações de trabalho em matéria de organização e de competências requeridas (Boucheix *et al*, in Falzon, 2007). Assim, a ergonomia organizacional ou a macroergonomia (Hendrick e Kleiner, 2006) pode ajudar os gerentes do setor de hotelaria na gestão dos serviços de logística, de recepção, de alimentação, de camararia, lazer etc, considerando as características variadas do público que se hospeda e/ou se serve.

O sucesso e o progresso nas organizações prestadoras de serviços hoteleiros está enraizado no trato com que o gerente enxerga as relações que permeiam entre os empregados e clientes e como se relaciona com eles.

## **6. Atividade de trabalho do gerente**

A busca pela qualidade na prestação de serviços desafia os gerentes a desenvolver um estilo gerencial que atenda as exigências do mercado consumidor, por essa razão a gestão hoteleira tem se voltado para a condução dos recursos humanos do hotel. A difícil tarefa dos gerentes hoteleiros encontra abrigo investigativo na ergonomia, em sua dimensão organizacional, utilizada neste estudo dada a contribuição científica que fornece para a compreensão da interface existente entre sistema e operador do sistema.

A atividade dos gerentes é marcada pela posição de ambivalência seguindo a dinâmica das relações de trabalho: precisam lidar com as exigências das hierarquias superiores e inferiores, além de promover meios para um maior desempenho produtivo na organização.

Embora a atividade hoteleira possua um expressivo destaque na economia do país e haja uma forte exigência ao gerente pelo bom desempenho na gestão de pessoal, seja qual for a gerência que ocupar, poucos são os estudos desenvolvidos nesta temática, sobretudo, relacionando a ergonomia à dimensão organizacional.

Davel e Melo (2005) consideram que o gerente é um “agente” que atua em sistemas de representação da realidade. Portanto, ele não desempenha apenas um papel – necessário e derivado da crescente burocratização das organizações –, mas faz parte de um processo em que, cada vez mais, estão envolvidos influência, interação, esquemas de simbolização (seu manejo da cultura organizacional, da identidade), dominação (a questão do controle e da persuasão) e assimilação (a capacidade de continuamente aprender).

De acordo com estes autores, o gerente nas organizações também é um agente mediador entre “quem pensa” e “quem faz”, na tentativa de aproximá-los e de administrar as mutações constantes que ocorrem no mundo do trabalho com a habilidade de

enfrentar as pressões contraditórias entre tempo da produção e qualidade do serviço prestado. Ao mesmo tempo em que o gerente tem de controlar o trabalho dos empregados e falar em nome das estruturas de poder internas, precisa também conciliar conflitos pessoais e individuais de cada um, além de lidar com as próprias emoções e expectativas, enquanto subordinado da alta administração da empresa.

Cabe ao gerente fornecer todos os recursos ao funcionário como, orientação, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar. Por outro lado, cabe a ele cobrar resultados. O empregado, por sua vez, enquanto fornece o desempenho e os resultados produtivos, também espera receber recursos do gerente para desempenhar o seu trabalho de forma satisfatória. Estabelece-se, então, “um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para a obtenção de resultados” (Chiavenato, 1999:193).

O sistema produtivo é dinâmico e, por isso, requer a supervisão do gerente de forma premente, dada a sua variabilidade e diversidade. A atividade de supervisão do gerente comporta aspectos nem sempre conciliáveis. Por isso, é importante identificar a integração e dissociação de elementos múltiplos e heterogêneos que se estabelecem através da conjugação de critérios técnicos, como a eficiência e a confiabilidade da produção e a qualidade, como também de critérios humanos como saúde, competências, segurança, além de critérios sociais que envolvem a carga de trabalho (Lacomblez; Teiger, *in* Falzon, 2007).

Dwyer (2006:131), ao apresentar sua teoria dos acidentes do trabalho, conceitualiza que “as relações das pessoas com seu trabalho se dão por meio de relações sociais de trabalho” e que essas relações existem na empresa ao nível de recompensa (o tipo de gestão incentiva monetariamente o trabalhador a realizar um trabalho perigoso), de comando (o tipo de gestão estimula o trabalhador, por um lado, e pune, por outro, por realizar uma atividade perigosa) e organizacional (relativo ao estágio de conhecimento dos trabalhadores sobre suas tarefas, em função da divisão do trabalho). Segundo este autor, as relações das pessoas com seu trabalho também se dão “por meio de um nível não-social do indivíduo-membro”.

Para Dwyer (2006:139), “uma relação social de trabalho é a maneira como são administradas as relações dos trabalhadores com seu trabalho”. Neste sentido, para este autor (2006:131-139), os acidentes de trabalho são produtos das relações sociais de trabalho e, portanto, são produzidos organizacionalmente em decorrência do funcionamento dos níveis supracitados.

Os gerentes são responsáveis por projetar e controlar o trabalho de seus subordinados e exigir deles desempenho. Neste sentido, os gerentes são potenciais geradores de riscos ocupacionais para os trabalhadores e, de certa forma, para si mesmos, pois a maneira pela qual decidem lidar com o trabalho dos subordinados, resulta em exigências e constrangimentos para sua própria atividade, podendo causar impactos negativos para a própria saúde. O mesmo pode acontecer com quem projeta e controla o trabalho do gerente, que também assume a função gerencial.

Nos grupos e organizações tem-se que lidar com pessoas em todos os níveis de operação através de elementos burocráticos e políticos dentro da empresa. É, nesse sentido que, os gerentes observam, com frequência, a resistência à mudança de comportamento dos subordinados, departamentos de trabalho que competem mais entre si do que se preocupam com suas tarefas e problemas de comunicação e de desentendimento entre eles (Schein, 2009).

Segundo Schein (2009), os gerentes buscam tornar a organização mais eficaz diante das pressões ambientais que estão sujeitos, porém os líderes identificam que os indivíduos e grupos na organização comportam-se de maneira ineficaz ameaçando a sobrevivência da organização por meio da falha de comunicação entre os grupos de indivíduos e pelos conflitos internos que ocorrem constantemente. Schein (2009) acrescenta que cultura e a liderança nas organizações caminham de forma convergente, uma vez que as normas culturais que permeiam determinadas nações ou organizações definem liderança. Da mesma forma que os líderes criam e gerenciam a cultura organizacional ou a destroem quando ela é disfuncional.

Para Clegg (*In* Chanlat, 1993a), a noção de poder organizacional tem por fundamento a tradição weberiana que consiste em vincular o pensamento de poder legítimo à estrutura hierárquica e às relações entre os diferentes níveis da organização. Este poder legítimo pode ser compreendido como uma perturbação que fere a estrutura de dominação, ou seja, a estrutura formal e a estrutura de autoridade hierárquica legítima. Este tipo de perturbação não representa necessariamente uma ameaça à estrutura formal, ela pode apenas representar disputas puramente locais por autonomia e poder. Entretanto, em algumas situações de trabalho elas podem transformar-se em uma ameaça real (Clegg *In* Chanlat, 1993a):

*O poder é inerente à autoridade e é legitimado através de regras; a interpretação das regras deveria ser disciplinada, regulada, se novos poderes não surgissem e se os poderes já instalados não se transformassem. Entretanto, considerando-se as interpretações inerentes à utilização das regras, as coisas não serão jamais completamente estáveis. A emissão pura e simples de regras será acompanhada na maioria das vezes de stress, tensões e conflitos cujos limites vão desembocar seguramente na desobediência em relação às normas estabelecidas. (CLEGG In Chanlat, 1993a:65)*

O espaço organizacional é um aspecto a considerar ao enfatizar o funcionamento do sistema hierárquico e as relações de poder exercidas. Fisher (*In* Chanlat, 1993b), enfatiza que, na organização, a pirâmide social que representa o espaço hierarquizado dos indivíduos mostra a divisão territorial dos empregados, gerentes, patrões em diferentes níveis de sua escala social. Pode-se dizer que “a organização funciona como um jogo de espaços em que a própria arrumação desses revela-se como uma estrutura de vigilância baseada na visibilidade dos indivíduos” (Fisher, *in* Chanlat, 1993b:82).

Na atividade de trabalho no setor de serviços, o stress ocupacional representa uma importante fonte de preocupação, sendo considerado por Rossi (2005) como um dos riscos mais sérios ao bem-estar psicossocial do indivíduo nas organizações. A autora revela que, o stress organizacional põe em risco a saúde dos trabalhadores. E, ainda acrescenta que, 50 a 80% de todas as doenças ocupacionais têm fundo psicossomático ou estão relacionadas ao nível de stress.

Cooper (*In* Rossi *et al*, 2005: 3) apresenta o *burnout*<sup>5</sup> como o nível devastador de stress no trabalho resultado da “globalização, privatização, reengenharia de processos, fusões e aquisições, alianças estratégicas, *joint ventures*<sup>6</sup> e coisas do gênero”.

<sup>5</sup> *Burnout: A síndrome de Burnout (do inglês to burn out, queimar por completo), também chamada de síndrome do esgotamento profissional, foi assim denominada pelo psicanalista Freudenberg. Possui caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso.*

Cooper (*In Rossi et al*, 2005) acrescenta que a sensação de bem-estar no trabalho não envolve apenas resultados financeiros, como: salários mais altos, imposto de renda mais baixo ou aumento nos lucros. Nesse sentido, o trabalho deveria envolver aspectos de qualidade de vida, de horas de trabalho, tempo com a família, cargas de trabalho administráveis, controle sobre sua carreira e sensação de segurança do emprego. Vale destacar aqui, o pensamento de Studs Terkel (1972 *apud* Rossi et al, 2005:8):

*O trabalho trata da busca por um sentido diário, bem como pelo pão de cada dia, por reconhecimento, bem como por dinheiro, por surpresa ao invés de torpor, em suma, por um tipo de vida, e não por um tipo de morte de segunda a sexta-feira.*

Impõe-se à Ergonomia a avaliação da organização do trabalho humano de forma mais ampla, inserindo o indivíduo em um contexto social que causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo e que podem, portanto, levá-lo a situações de maior ou menor desgaste. Embora, a ergonomia tenha se voltado mais para questões de organização e transformação a nível operacional, Daniellou (1997 *apud* Lacomblez e Teiger, *in* Falzon, 2007) afirma que os trabalhadores de níveis gerenciais ou de supervisão são trabalhadores como todos os demais e, portanto, considera como importante estudar as dificuldades enfrentadas por estes e os riscos gerados a sua saúde.

## **7. Conclusão**

Um ambiente agradável de trabalho, que oferece condições de saúde e segurança, é imprescindível para o sucesso de qualquer atividade e, sobretudo, em atividades de prestação de serviços que se caracterizam primeiramente ao atendimento do cliente como é o que se propõe na hotelaria. Sendo assim, um trabalhador não pode prestar um bom serviço a outrem quando ele mesmo não está se sentindo parte importante do processo: reconhecido, valorizado e respeitado. Atualmente, exige-se muito dos gerentes hoteleiros quanto à sua capacitação profissional, em virtude do turismo lidar com pessoas de todo o mundo, com culturas das mais distintas e com um mercado altamente competitivo.

De uma tradição de estudos e aplicações no setor industrial voltados para pessoas do nível operacional, a ergonomia vem se dedicando também ao setor de serviços e ao nível gerencial nos últimos tempos, mas ainda há poucas pesquisas referentes ao setor de hotelaria.

Este artigo enfocou o setor de serviços, especificamente o setor de hotelaria, tendo a atividade de trabalho dos gerentes como centralidade do estudo.

A complexidade de se estudar o trabalho do gerente reside principalmente no fato de que o gerente é um agente que interage tanto com os indivíduos da produção quanto com os da alta administração da empresa, assumindo o papel de comandante e de comandado, de avaliador e de avaliado, de cobrador de “contas” e de prestador de “contas”.

---

<sup>6</sup> *Joint Ventures: É uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.*



Com relação aos programas de saúde ocupacional das organizações, estes, embora sejam, muitas vezes, supervisionados pelos gerentes, muitas vezes não incorporam os gerentes como parte da população-alvo.

As decisões e ações dos gerentes repercutem na forma dos seus subordinados trabalharem, na qualidade, na produtividade, na saúde e segurança. Mas, estas decisões e ações, muitas vezes assumidas em consequência das exigências de seus superiores (nível estratégico da organização), repercutem também na qualidade e produtividade de seu próprio trabalho e na sua própria saúde ocupacional.

Avaliar o sucesso de uma organização é avaliar os resultados alcançados pelos serviços ou pela produção a cargo dos gerentes, mas é também avaliar os impactos dos encargos assumidos pelos gerentes e das suas atividades na própria saúde e segurança ocupacional.

Um dos estudos empíricos de ergonomia sobre esta temática é objeto deste artigo, que discorre sobre aspectos teóricos e conceituais de uma pesquisa que está se iniciando no Brasil, na cidade de Natal.

Esta pesquisa objetiva caracterizar o sistema de hotelaria, o setor de hotelaria da cidade de Natal e o trabalho dos gerentes de um determinado hotel, apresentar os principais contrantes e exigências da atividade do gerente de hotel, analisar a carga de trabalho e estabelecer as possíveis relações com o quadro de sofrimento e adoecimento dos gerentes do hotel e com a produtividade e qualidade dos serviços prestados. A partir desta compreensão e diagnóstico, pretende-se estabelecer um memorial descritivo de transformações positivas da situação de trabalho do gerente de hotel.

## **8. Referências**

- Boucheix, Jean-Michel; Cerf, M; Valléry, G. (2007), "As atividades de serviço: desafios e desenvolvimentos". In P. Falzon (Ed.) - *Ergonomia*, São Paulo: Editora Blucher, p.488.
- BRASIL, MTE-Ministério do Trabalho e Emprego. (2011a) "Cadastro geral de empregados e desempregados." Disponível em URL: [Consult. 18 Abr 2011]: <<http://cagedestabelecimento.caged.gov.br/tela1.asp>>
- BRASIL, MTUR-Ministério do Turismo. (2011b) "Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014." Brasília.
- BRASIL, MTUR-Ministério do Turismo. (2011c) "Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011" Brasília.
- Castelli, Geraldo. (2003). "Administração hoteleira." 9<sup>a</sup> ed. Caxias do Sul: EDUCS.
- Cavassa, César Ramírez. (2001), "Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção". São Paulo: Roca.
- Chanlat, Jean-François. (1993a). "O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, Vol. I": [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. ed. - São Paulo: Atlas.
- Chanlat, Jean-François. (1993b). "O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, Vol. II": [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. ed. - São Paulo: Atlas.
- Clegg, Stewart. "O poder, linguagem e ação nas organizações". In: Chanlat, Jean-François (1993a). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. I: [tradução

- Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. ed. – São Paulo: Atlas, pp.47-63.
- Chiavenato, I. (1999). “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.” Rio de Janeiro: Campus.
- Cobra, Marcos. (2001). “Marketing de turismo.” 2ª ed. São Paulo: Cobra.
- Cooper, C. L. (2005). “The changing psychological contract at work. Work and Stress 12, 2”, In Rossi, Ana Maria. Perrewé, Pamela L. Sauter, Steven L. - *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, pp.97-100.
- Davel, Eduardo. Melo, Marlene C.de O.L. (2005) “Gerência em ação.” Rio de Janeiro, FGV Editora.
- Dwyer, Tom (2006). “Vida e morte no trabalho: acidentes do trabalho e a produção social do erro”. Rio de Janeiro, Multiação Editorial.
- Falzon, Pierre. (2007) “Ergonomia.” Editor [tradução Giliana M.J. Ingratta, Marcos Maffei, Márcia W.R. Sznclwar, Maurício Azevedo de Oliveira, Agnes Ann Puntch]. Editora Blucher, São Paulo.
- Fisher, Gustave-Nicolas. “Espace, identité et organization”. In: Chanlat, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. II* (1993b): [tradução Ofélia de Lama Torres, Arakcy Martins Rodrigues... et al.], - 2. ed. – São Paulo: Atlas, pp.82-102.
- França, A. C. L. (2004) “Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial”. 2ªed. São Paulo: Atlas.
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F.; Duraffourg, J.; Kerguelen, A.(2001). “Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia”. São Paulo: Ed. Edgard Blucher.
- Hendrick, H. W.; Kleiner, B. H. (2006) “Macroergonomia: uma introdução aos projetos de sistemas de Trabalho.” [tradução Mário César Vidal e José Roberto Mafra], - Rio de Janeiro: Virtual Científico. pp.10-19.
- IEA, International Ergonomics Association. “What is ergonomics.” Disponível em URL [Consult. 20 Abr 2011]: <[http://www.iea.cc/01\\_what/WhatIsErgonomics.html](http://www.iea.cc/01_what/WhatIsErgonomics.html)>.
- Iida, Itiro. (2005), “Ergonomia: projeto e produção”, 2ª ed., São Paulo: Editora Blucher.
- IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. “Relatório Nacional de Acompanhamento.” Disponível em URL: [Consult. 08 Fev 2011]: <<http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/download/TerceiroRelatorioNacionalODM.pdf>>
- Lacomblez, M.; Teiger, C. (2007) “Ergonomia, formações e transformações.” In: Falzon, Pierre. *Ergonomia*. Editor [tradução G.M.J. Ingratta, M.Maffei, M.W.R. Sznclwar, M. A. de Oliveira, Agnes A.Puntch]. Ed. Blucher, São Paulo.
- OMT, Organização Mundial do Turismo. (2010) “Barômetro Mundial do Turismo”, Vol. 8 Número 1.
- Maggi, Bruno;Tersac, Gilbert de. (2004) “O trabalho e a abordagem ergonômica.” In: Daniellou, F. *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Ed. Edgard Blucher.
- Petrocchi, Mario. (2007), “Hotelaria: planejamento e gestão”. 2ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. pp. 2-11.
- Rossi, Ana Maria. Perrewé, Pamela L. Sauter, Steven L. (2005), “Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional”. São Paulo: Atlas.
- Spérandio, J.C; Wolf, M. (2007), “O trabalho em condições extremas”, In: P. Falzon (Ed.) - *Ergonomia*, São Paulo: Editora Blucher, pp. 85-86.

Schein, Edgar H. (2009), "Cultura organizacional e liderança". [tradução: Ailton Bomfim Brandão]. São Paulo: Atlas.

Vidal, M. C. (2008). "Guia para Análise Ergonômica do Trabalho na empresa: Uma metodologia realista, ordenada e sistemática". Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica.

Vidal M.C.R., Carvalho, P.V.R. (2008). "Ergonomia Cognitiva: raciocínio e decisão no trabalho". Rio de Janeiro: Editora Virtual Científica.

Wisner, A. (1994). "A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia". São Paulo: Fundacentro.