

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA  
CURSO DE TURISMO

**ALYNE BIANKA BEZERRA REIS**

**GINÁSTICA LABORAL APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS EM  
ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS: concepções em torno do Quality Grand São Luís Hotel**

São Luís  
2009

**ALYNE BIANKA BEZERRA REIS**

**GINÁSTICA LABORAL APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS EM  
ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS: concepções em torno do Quality Grand São Luís Hotel**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da  
Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do  
grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ms. Marilene Sabino Bezerra

São Luís

2009

**ALYNE BIANKA BEZERRA REIS**

**GINÁSTICA LABORAL APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS EM  
ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS: concepções em torno do Quality Grand São Luís Hotel**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da  
Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do  
grau de Bacharel em Turismo.

Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2009

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Msc. Marilene Sabino Bezerra  
(Orientadora)

---

Prof. Ms. David Leonardo Bouças da Silva  
(Mestre em Desenvolvimento Sustentável – CDS/UNB)

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Thays Regina Rodrigues Pinho  
(Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente – PRODEMA/UFPE)

A Deus.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela Sua bondade infinita.

Aos meus pais, João Henrique e Ivonete, pela doação e amor incondicional.

Ao meu namorado Diego Serra, pelo amor, incentivo e cumplicidade em todos os momentos.

A cada membro da minha família, em especial a Pablo, Alyce, Pollyana, Leo, Emanuelle, Laura e Gil, pelo carinho, amizade e apoio diário em tudo.

À querida professora Marilene, simpatia e simplicidade em pessoa, que tornou a realização deste trabalho um momento tranquilo, agradável e de aprendizado único.

À coordenação de Turismo, em especial à Georgiana e à professora Rosélis, pela simpatia, atenção e auxílio em diversos momentos.

A todos os colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel, em especial ao Marco Soares, pela disponibilidade, simpatia e disposição em auxiliar em todos os momentos da realização deste trabalho; ao senhor Eugênio Oliveira, pela atenção e por perceber a importância da parceria entre as universidades e empresas do setor hoteleiro, autorizando de forma imediata a realização da pesquisa, e à dona Rosiléia, pela confiança em nosso trabalho.

**A.B.B.R**

*"O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra".*  
Aristóteles

## RESUMO

Estudo de caso desenvolvido no Quality Grand São Luís Hotel, com o objetivo de revisar conceitos de qualidade, qualidade de vida no trabalho e ginástica laboral; analisar o grau de qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores; propor a implantação de um programa de ginástica laboral visando à prevenção ou redução de distúrbios físicos e emocionais decorrentes das condições de trabalho e verificar a prevalência de profissionais do turismo e hotelaria no hotel. Foi realizada uma pesquisa de campo com uma amostragem de 66 colaboradores do hotel com aplicação de questionário sobre saúde ocupacional projetado pela Community and Public Sector Union (EUA), além de conversas informais com funcionários dos diversos setores. Os resultados da pesquisa foram organizados em gráficos e tabelas para melhor visualização. Constatou-se que a maior parte da amostra apresenta algum tipo de tensão no trabalho, bem como sintomas relacionados como dores musculares e fadiga. Desta forma, destaca-se a importância de novas pesquisas na rede hoteleira de São Luís que possam investigar a incidência de fatores estressantes e sintomas que afetam os trabalhadores, bem como da implantação de programas como o de ginástica laboral visando melhoria da qualidade de vida destes profissionais.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Hotel. Ginástica laboral.

## ABSTRACT

Case study from the Quality Grand St. Louis Hotel in order to review the concepts of quality, quality of work life and gym work, analyze the degree of quality of work life of its employees, propose a deployment of gymnastics program for the prevention or reduction of physical and emotional disturbances resulting from working conditions and to determine the prevalence of workers graduated in Tourism and hospitality at the hotel. It was performed a field survey of a sample of 66 employees of the hotel through the application of a questionnaire about occupational health designed by the Community and Public Sector Union (USA), and informal conversations with workers from all sectors. The survey results were organized into charts and tables for better visualization. It was found that most of the sample has some kind of stress at work and related symptoms. Thus, we highlight the importance of further research in hotels of St. Louis who can investigate the impact of stressors and symptoms that affect workers and the implementation of programs such as gym work aimed at improving the quality of life of these professionals.

**Keywords:** Quality of life at work. Hotel. Gym work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	p.
Foto 1 - Fachada do Quality Grand São Luís Hotel.....	49
Figura 1 - Organograma do Quality Grand São Luís Hotel.....	50
Foto 2 - Quarto do Quality Grand São Luís Hotel.....	51
Foto 3 - Piscinas e Bar da Piscina do Quality Grand São Luís Hotel.....	51
Foto 4 - Restaurante dos Arcos do Quality Grand São Luís Hotel	52

## LISTA DE GRÁFICOS

	p.
Gráfico 1 - Prevalência do sexo dos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel..	61
Gráfico 2 - Prevalência da faixa etária do Quality Grand São Luís Hotel.....	62
Gráfico 3 - Prevalência de influência na maneira de organização do trabalho.....	64
Gráfico 4 - Prevalência de previsibilidade dos acontecimentos no trabalho.....	65
Gráfico 5 – Prevalência dos colaboradores que sabem exatamente o que é requerido no trabalho.....	65
Gráfico 6 - Prevalência de colaboradores que são extremamente requisitados no trabalho.....	66
Gráfico 7 - Prevalência de colaboradores cujo trabalho envolve contato com o público	67
Gráfico 8 - Prevalência de colaboradores que foram treinados adequadamente no hotel para execução do trabalho.....	67
Gráfico 9 - Prevalência de colaboradores que vivenciam conflitos no trabalho.....	68
Gráfico 10 - Prevalência de colaboradores submetidos à mudanças organizacionais no trabalho durante os últimos 12 meses.....	69
Gráfico 11- Prevalência de colaboradores que sentem tensão no trabalho.....	70
Gráfico 12 – Prevalência de colaboradores que saíram de licença nos últimos 12 meses devido à tensão no trabalho.....	72
Gráfico 13 - Prevalência dos tipos de licença tiradas pelos trabalhadores devido à tensão no trabalho.....	73
Gráfico 14 - Prevalência de colaboradores que conhecem o termo ginástica laboral.....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DORT	Doença Ocupacional Relacionada ao Trabalho
GL	Ginástica Laboral
GQT	Gestão pela Qualidade Total
ISO	International Organization for Standardization
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
NASA	National Aeronautics and Space Administration
PL	Projeto de Lei
PPSTs	Programas de Promoção à Saúde do Trabalhador
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RENAST	Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador
SESI	Serviço Social da Indústria
SUS	Sistema Único de Saúde
UNESCO	United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization
WHO	World Health Organization

## LISTA DE TABELAS

	p.
Tabela 1- Quadro de colaboradores.....	50
Tabela 2 - Prevalência do grau de escolaridade do Quality Grand São Luís Hotel.....	63
Tabela 3 - Prevalência do grau de escolaridade (nível superior completo e incompleto) do Quality Grand São Luís Hotel.....	63
Tabela 4 - Prevalência dos sintomas apresentados pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel.....	70
Tabela 5 - Prevalência de causas de tensão no trabalho nos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel.....	71
Tabela 6 - Prevalência de soluções para a tensão no trabalho apontadas pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel.....	72

## SUMÁRIO

	p.
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b> 14
<b>2</b>	<b>QUALIDADE.....</b> 17
<b>2.1</b>	<b>Aspectos históricos e abordagem conceitual da qualidade.....</b> 17
<b>2.2</b>	<b>Metodologias voltadas para a qualidade.....</b> 20
<b>2.3</b>	<b>Turismo e qualidade.....</b> 25
<b>3</b>	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b> 29
<b>3.1</b>	<b>Conceitos e importância.....</b> 29
<b>3.2</b>	<b>Fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho.....</b> 31
3.2.1	Fatores psicossomáticos..... 31
3.2.2	Fatores físicos..... 33
<b>3.3</b>	<b>Programas de promoção da saúde do trabalhador.....</b> 35
<b>4</b>	<b>GINÁSTICA LABORAL.....</b> 39
<b>4.1</b>	<b>Histórico.....</b> 39
<b>4.2</b>	<b>Abordagem conceitual e implantação.....</b> 40
<b>4.3</b>	<b>Fatores de risco.....</b> 42
<b>4.4</b>	<b>Classificação.....</b> 43
<b>4.5</b>	<b>Relatos de programas de ginástica laboral já implantados.....</b> 44
<b>4.6</b>	<b>Aspectos a serem observados na implantação do projeto de ginástica laboral.....</b> 45
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GINÁSTICA LABORAL NO QUALITY</b> 49
<b>5.1</b>	<b>Caracterização do hotel.....</b> 49
<b>5.2</b>	<b>Organograma.....</b> 50
<b>5.3</b>	<b>Quadro de colaboradores.....</b> 50
<b>5.4</b>	<b>Produto/serviços.....</b> 51
<b>5.5</b>	<b>Missão.....</b> 52
<b>5.6</b>	<b>Proposta de implantação da ginástica laboral.....</b> 53
<b>6</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS.....</b> 57
<b>7</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b> 61
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b> 75
	REFERÊNCIAS..... 77
	APÊNDICES..... 83
	ANEXOS..... 92

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento repentino da competição, agora em escala mundial após a globalização, obrigou as organizações a redefinirem suas estratégias para garantir maior eficiência perante essa nova realidade de mercado. Porém, a busca para alcançar melhores resultados em termos de qualidade levou à diminuição do quadro funcional das empresas, vivendo-se uma realidade onde os profissionais acumulam funções e responsabilidades e as cobranças e exigências são maiores, fato que reflete na saúde mental e física do indivíduo (RAPOSO, 2009).

As questões relacionadas aos aspectos humanos nas empresas, tais como a insatisfação, motivação e o desconforto muscular, refletem diretamente na qualidade dos serviços, no desempenho e produtividade dos trabalhadores. Assim, a busca de medidas de prevenção que amenizem tais influências torna-se um objetivo importante a ser perseguido nas organizações.

A administração deste quadro tem se mostrado um objetivo vital para as empresas, já que a melhoria dos níveis de qualidade de vida, baseadas nas situações críticas acima mencionadas, constitui-se hoje em fator diferencial na competição por qualidade, produtividade e desempenho.

Segundo Cañete (2001), entre as ferramentas utilizadas para a melhoria da qualidade de vida, a ginástica laboral tem tomado, atualmente, lugar de destaque em vários segmentos industriais.

Devido à organização do trabalho na rede hoteleira, como nas empresas em geral, o que inclui um ritmo acelerado para garantir a produtividade, horas extras, ausência de pausas, trabalhos repetitivos e monótonos, conflitos do relacionamento interpessoal e estresse no ambiente de trabalho, percebeu-se a necessidade de implantação de um programa de Ginástica Laboral no Quality Grand São Luís Hotel.

O presente trabalho monográfico trata, portanto, da Ginástica Laboral (GL) aplicada à gestão dos profissionais inseridos neste sistema. Este programa visa orientar e prevenir males físicos e psicossomáticos, através de exercícios de alongamento, relaxamento e massagem, dentre outros, fundamentando-se na valorização da prática de atividades físicas como instrumento de promoção da saúde, contribuindo para o bem-estar físico e mental, otimizando a prestação de serviços pela empresa e reduzindo gastos e afastamentos por doenças ocupacionais.

Por se tratar de um tema abrangente, procurou-se delimitar o universo da pesquisa no hotel citado de forma a permitir a elaboração de um estudo mais detalhado e aprofundado e, por conseguinte, mais proveitoso em termos de contribuição científica.

Desta forma, o estudo terá como foco os profissionais do hotel Quality Grand São Luís e a busca pela melhoria da qualidade de vida no trabalho através de uma proposta de inserção da GL na rotina destes profissionais. Este hotel foi considerado ideal para objeto de estudo, por ser o único hotel de grande porte localizado no Centro Histórico de São Luís, um dos atrativos que mais incitam pessoas a conhecer a cidade, portanto de grande importância para o desenvolvimento da atividade turística.

Assim, esta monografia, é dividida em quatro capítulos, dispostos de forma a facilitar o entendimento do estudo realizado. O primeiro capítulo versa sobre a qualidade, seus aspectos históricos e conceituais, metodologias voltadas para a qualidade e o turismo dentro desta perspectiva, buscando explicitar sua relevante importância para as empresas que desejam se manter inseridas no mercado e conquistar novos.

No segundo capítulo é feita uma análise sucinta sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT), através de seus conceitos, importância, fatores físicos e psicossociais que a influenciam e programas de promoção da saúde do trabalhador, mostrando como esta busca incessante pela qualidade na prestação de serviços com foco somente nos resultados da empresa em detrimento dos seus colaboradores pode influenciar negativamente na saúde física e mental destes, comprometendo a satisfação de todo o conjunto: empresa, colaboradores e clientes.

No terceiro capítulo, estuda-se a ginástica laboral, procurando da melhor forma possível fornecer os elementos necessários à compreensão da atividade. São abordados o seu histórico, conceito e implantação, fatores de risco, classificação, relatos de programas de ginástica laboral já implantados em diversas empresas no Brasil e aspectos a serem observados na implantação do projeto de ginástica laboral.

No quarto capítulo, propõe-se a implantação da ginástica laboral no Quality Grand São Luís hotel, após caracterização do mesmo, visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores e, conseqüentemente, melhor desempenho das funções do hotel em estudo, do setor hoteleiro e da atividade turística como um todo.

Para conhecer a realidade do hotel em questão e justificar esta proposta, os colaboradores responderam a um questionário simples sobre saúde ocupacional e, no decorrer da pesquisa, foram observadas as principais atividades exercidas por cada setor, suas dinâmicas e principais queixas.

Nesse contexto, a GL deverá ser, na verdade, um complemento ou alternativa para somar no processo de prevenção de distúrbios relacionados ao trabalho, associada obviamente a outras atitudes e mudanças comportamentais, tanto por parte da organização quanto pelos próprios profissionais, tais como: respeito pela individualidade e interpessoal, valorização do funcionário, controle do estresse fora do ambiente de trabalho, prática de atividade física regular e alimentação balanceada.

Dada a importância dos fins a que se propõe a implantação da GL, objetivou-se estudar a Ginástica Laboral aplicada à gestão de pessoas, seu conceito, alcance e limitações, bem como sua importância na obtenção de melhor qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, auxiliando a recuperação e manutenção da saúde dos profissionais do Quality Grand São Luís Hotel.

Vale ressaltar que a investigação desta temática não se encerra com este estudo de caso no Quality Grand São Luís Hotel, visto que existe em São Luís uma rede hoteleira extensa. Pretende-se, inicialmente, contribuir para o desenvolvimento de futuros estudos voltados para a melhoria da qualidade de vida dos profissionais das áreas de turismo e hotelaria, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes internos e externos do *trade* turístico de São Luís do Maranhão.

## 2 QUALIDADE

### 2.1 Aspectos históricos e abordagem conceitual de qualidade

A preocupação com a qualidade começou com a indústria norte-americana, em 1914, quando:

Henry Ford criou, em sua fábrica de automóveis, uma linha de produção automatizada. Posteriormente se disseminou para quase todas as indústrias da América do Norte e, finalmente, da Europa ocidental. O Japão, após a Segunda Guerra Mundial, recebeu consultores de qualidade dos Estados Unidos, aprendeu o processo, aperfeiçoou-o e criou o Controle de Qualidade Total (TRIGO, 2004, p.67).

No pós-guerra, muitos países adotaram os princípios de administração oriundos do Japão. Levando-se em conta o suposto novo papel atribuído aos trabalhadores, o resultado seria, invertendo a lógica do fordismo, a desespecialização dos trabalhadores e das máquinas, concretizadas pelas recomendações conjuntas de liberalização da produção, da autonomização e multifuncionalidade dos trabalhadores (SOUZA; SANTANA; DELUIZ, 1999)

Porém, o surgimento da globalização rompeu as fronteiras e impôs novas relações e conceitos. Pode-se observar que, após o advento desse fenômeno, a disputa por espaço e posição cresceu e tornou-se mais acirrada, surgindo com um tempo mudanças nas estratégias e estruturas das organizações (PAIVA, 2005).

O aumento repentino da competição, agora em escala mundial, obrigou as organizações a redefinirem suas estratégias buscando garantir maior eficiência perante esta nova realidade de mercado. Em função dos novos acontecimentos as empresas tornaram-se mais competitivas, fato que pode ser observado pelos avanços tecnológicos e ganhos em produtividade.

A qualidade “pode ser definida de diversas formas, por apresentar inúmeras facetas que precisam ser levadas em consideração”, de acordo com Maximiano (2004, p. 177). Dentre elas, é possível citar: a qualidade como excelência, como valor, como especificações, como conformidade, regularidade e adequação ao uso.

Quando considerada como excelência, busca-se o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação, o que é considerado importante para a manutenção do produto e ganho de novos mercados consumidores.

Porém ao considerá-la como valor, acredita-se percebê-la como algo que depende da percepção do cliente, utilizando-se materiais mais caros e raros, atribuindo, assim, um certo luxo e diferencial a determinado produto ou serviço.

A qualidade como especificações é baseada na definição de como o produto deva ser, no seu projeto e, em relação à conformidade, seria o quanto este produto ou serviço se identifica com as suas especificações.

Como regularidade, busca-se a uniformidade, ou seja, a capacidade de produzir produtos e serviços idênticos, dentro do padrão pré-estabelecido. Já como adequação ao uso, baseia-se na qualidade do projeto e ausência de deficiências.

Para Barbosa (2006), a qualidade é, pois, apreendida tanto do ponto de vista interno, enfatizando-se as necessidades, desejos e expectativas dos consumidores e cumprindo-se com precisão suas especificações, quanto do ponto de vista externo, baseada na forma pela qual se realiza a prestação do serviço, incluindo, por exemplo, os aspectos físicos, confiabilidade e capacidade de resposta.

Para Gil (1994, p. 57), qualidade é:

uma condição de equilíbrio/sintoma/utilidade/perfeição/lógica que caracteriza processos e resultados de planejamento, execução, controle e auditoria que, para ser alcançada/executada/trabalhada, necessita de planejamento, execução, controle e auditoria dos processos e resultados da entidade cuja qualidade está em foco/sob atuação/sendo objeto de esforço.

Campos (1992, p. 2) afirma que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Segundo Juran (1992 apud PINTO, 2009, p. 48), “qualidade é a adequação ao uso”. Para este, o conceito de qualidade está voltado à expectativa do consumidor, não tendo um significado sólido e objetivo enquanto não estiver associada a uma função ou uso específicos.

Portanto, o produto ou serviço deve satisfazer o cliente mesmo quando este deseja fazer algo fora do que o fabricante imaginou (CAMPOS, 2008). Nesta perspectiva, a qualidade é algo que apresenta certo grau de subjetividade, estando sempre condicionada à opinião do cliente.

Esta visão se demonstra interessante, visto que o fato de atender às necessidades dos clientes mostra o desempenho do produto, o qual resulta das características deste produto, aumentando o grau de satisfação do cliente, e, conseqüentemente, sua comercialização e fatias do mercado.

Conforme afirma Campos (2008), o trabalho que Juran desenvolveu no Japão nos anos 1950, preparando os executivos e a média gerência das empresas para administrar com foco na qualidade, deu frutos apenas nos anos 1970, porém culminou com a crise da invasão dos produtos japoneses, com qualidade superior, no mercado dos EUA na década de 1980.

Já no conceito de Crosby (1991), a qualidade é a conformidade às especificações, aos requisitos. Percebe-se aqui um direcionamento não mais para o consumidor, mas para o processo com foco na organização, sendo um conceito, desta forma, considerado mais restrito, porém mais objetivo e específico.

Deming (1989 apud SARAIVA, 2009), nos anos 1950 também no Japão, treinou engenheiros, técnicos, estudantes e a alta administração de empresas, e afirmava aos gestores que a melhoria na qualidade reduz despesas ao mesmo tempo em que amplia a produtividade e a participação no mercado.

A qualidade, para Deming, é definida como função das exigências e necessidades do consumidor, portanto, semelhante a estas, deve variar constantemente (SARAIVA, 2009). Acredita-se importante tal definição, pois visualiza a constante necessidade de adequação e desenvolvimento do seu serviço ou produto, acompanhando a evolução dos clientes e as tendências do próprio mercado, cada vez mais exigente.

Deming considerava necessário utilizar os instrumentos de controle estatístico de qualidade, em vez da mera inspeção tradicional por amostragem de produtos, que não melhoraria nem garantiria a qualidade e até deixaria passar alguns defeitos. Além disso, seria insuficiente limitar-se a cumprir a margem de tolerância das especificações (CAMPOS, 2008), ao contrário, portanto, do conceito de Crosby.

Portanto, acredita-se que as idéias de Juran e Deming são independentes, porém complementares, visto que ambos consideravam de extrema importância a opinião do consumidor e suas expectativas, sendo que Juran busca manter o foco na gestão voltada à qualidade e Deming volta sua atenção ao controle estatístico da qualidade.

Muitas empresas perdem clientes porque se esquecem de cuidar da eficiência e da qualidade de seus serviços e produtos. Esse é um trabalho permanente que passa pela formação profissional e aperfeiçoamento constante das equipes, por investimentos contínuos e manutenção dos padrões de qualidade de toda a empresa. Passa também pelos detalhes, única forma de vencer a indiferença e a apatia de um mercado que oferece uma quantidade imensa de opções (HAMPTON, 1993).

Quaisquer prestações de serviço ou produto que não pretendam ser niveladas por baixo e almejem escapar da faixa de mediocridade tem de se preocupar em atender o público com

eficiência e da forma mais personalizada possível. É preciso quebrar a sensação de indiferenciado e oferecer aos indivíduos algo especial (TRIGO, 2004).

Em meio a essa quantidade, a construção da qualidade não é fácil de conseguir, mas, com certeza, é o caminho mais direto e consistente para o sucesso profissional, visto que somente através desta é possível expandir seus produtos e serviços e garantir a fidelidade de seus clientes.

O princípio em que se assenta a esta visão da qualidade total é que, para se conseguir verdadeiramente eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um consumidor que fique satisfeito, o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos (FEIGENBAUM, 1994, p.187).

Segundo Karl Abrecht (1992 apud TRIGO, 2004), os administradores não controlam sozinhos a qualidade de um serviço, pois ela depende muito de todos os funcionários. Daí a necessidade de acompanhamento da equipe.

É necessário focar sempre no treinamento, orientação e bem-estar dos funcionários para a melhoria dos serviços em pontos cruciais ou nas “horas da verdade”, isto é, nos momentos delicados da operação, quando problemas que afetam o cliente exijam solução imediata e definitiva.

Inúmeras literaturas na área do turismo, porém, abordam temas envolvendo a qualidade e desenvolvimento do setor turístico, no entanto poucas citam o investimento no profissional do turismo de forma holística visando o seu bem-estar geral como um dos meios importantes para se chegar a este objetivo maior.

No que diz respeito aos trabalhadores do setor turístico, verificam-se relações de trabalho ainda precárias: jornadas extensas, salários incompatíveis com as funções exercidas etc. As relações trabalhistas reproduzem o espaço político e social em que as organizações turísticas estão inseridas. Há muita exploração da força de trabalho também em turismo, situando-se a maior parte dos trabalhadores nos níveis operacionais, enquanto uma ínfima parcela está nos níveis de direção, inclusive gerenciamento (PAIVA, 2005).

## **2.2 Metodologias voltadas para a qualidade**

Segundo Brow, Hitchcock e Willard (1996 apud KARASSAWA, 2003), uma das premissas da mobilização para a qualidade é a de que não se pode aprimorar um produto, processo ou serviço, a menos que se possa medi-lo.

Para garantir e comprovar que uma empresa realmente oferece um produto ou serviço de qualidade é preciso que esta passe por um processo de certificação, que consiste em demonstrar a conformidade das características de um produto, serviço ou sistema face a um documento de referência preciso que estabeleça e quantifique os parâmetros que devem ser verificados. Engloba, portanto, a concepção, criação, implementação e certificação de um Sistema da Qualidade, conforme um Modelo de Garantia da Qualidade (BRASIL, 2001).

Neste contexto, ter um certificado ISO ( International Organization for Standardization) 9000 significa que uma empresa tem um sistema gerencial voltado para a qualidade e que atende aos requisitos de uma norma internacional, não havendo obrigatoriedade de possuí-lo. Logo, as normas ISO não conferem qualidade extra a um produto (ou serviço), garantem apenas que o produto (ou serviço) apresentará sempre as mesmas características. Utiliza uma série de ações, dentre as quais destacam-se: a empresa precisa estar totalmente comprometida com a qualidade, desde os níveis mais elevados, até os operadores; adequado gerenciamento dos recursos humanos e materiais necessários para as operações do negócio; existência de procedimentos, instruções e registros de trabalho formalizando todas as atividades que afetam a qualidade; monitoramento dos processos através de indicadores e tomada de ações quando os objetivos pré-estabelecidos não são alcançados (OLIVEIRA, 2008).

A série ISO 9000 mudou ao longo dos anos, incluindo, segundo CAMPOS (2007), basicamente as seguintes normas:

- ISO 9000:2000: Define o que são sistemas de gestão de qualidade, e apresenta um glossário essencial para uso na interpretação das demais normas, não sendo usada diretamente em certificação.
- ISO 9001:2000: Define requisitos para sistemas de gestão da qualidade, aos quais uma organização precisa atender para alcançar a satisfação do consumidor através de produtos e serviços que atendem às expectativas e normas aplicáveis. É a única norma sobre a qual entidades externas podem oferecer serviços de certificação, portanto quando uma organização diz ter certificação ISO 9000, em geral ela se refere à norma 9001. A partir da versão de 2000, a ISO 9001 incorpora também as normas anteriores ISO 9002 e 9003.
- ISO 9004:2000: trata da melhoria contínua de sistemas de gestão de qualidade já maduros.

Em sua essência, portanto, a ISO utilizada para certificação das empresas é uma norma que visa estabelecer critérios para um adequado gerenciamento do negócio tendo como foco

principal a satisfação do cliente e consumidor e, além dos aspectos exigência do cliente e do diferencial de marketing, percebe-se ser também uma excelente ferramenta gerencial.

No entanto, devido à percepção equivocada do mercado, muitas organizações buscam obter certificações ISO pelos motivos errados – ao invés de buscar melhorar os processos para oferecer produtos e serviços com garantia de sua qualidade, o foco passa a ser simplesmente estar apto a passar na auditoria e poder incluir a certificação em seu material de divulgação. Porém, mesmo sem a certificação, as empresas podem utilizar o modelo até mesmo como o termo de comparação para avaliar a efetividade ou adequação de seus programas de qualidade (CAMPOS, 2007).

Desta forma, infere-se que existem três possíveis objetivos para uma empresa buscar a certificação ISO: a primeira como forma de reduzir seus custos de inspeção, a segunda visando o marketing e a terceira, considerado realmente o objetivo real, uma grande possibilidade de reduzir seus custos internos através da melhoria do gerenciamento do negócio.

Como visto anteriormente, o conceito de qualidade é multifacetado, existindo inúmeras definições referentes a aspectos diferentes e cada uma aplicável a determinado contexto, conseqüentemente as metodologias voltadas para tal propósito apresentam modelos e princípios diversos, dependendo do objetivo priorizado. De forma breve, serão citadas algumas metodologias utilizadas pelas empresas para garantir a qualidade de suas gestões, produtos e serviços.

Campos (1992, p. 4) define a Gestão pela Qualidade Total (GQT) como “um novo modelo gerencial centrado no controle do processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas”. Este modelo está alicerçado em teorias científicas como as da administração, matemática, estatística e do comportamento humano.

Os conceitos e princípios da GQT se propõem a estruturar, portanto, o trabalho humano, possibilitando melhorar a qualidade tanto técnica como humana destes profissionais e tendo como resultado a satisfação das pessoas. Considera-se interessante esta abordagem visto que permite a participação do cliente junto aos trabalhadores, o que conduz a um serviço mais direcionado e eficaz.

Os princípios que norteiam a GQT são: identificar os problemas e atuar segundo as prioridades, gerenciar ao longo do processo, valorizar o cliente, prevenir problemas, respeitar os empregados, além de definir e executar as metas da empresa (MATSUDA; ÉVORA; BOAN, 2000). Logo, podem ser utilizados em qualquer segmento que objetive atender as necessidades humanas.

Segundo Sucupira (2009), qualidade total é a busca de melhoria em todos os processos, objetivando a satisfação do cliente concomitantemente com a melhoria da lucratividade da empresa. Sendo a ISO 9000 um conjunto de sugestões de controles para diversos processos do ciclo produto – venda - suprimento – produção, implantá-la é contribuir para a qualidade total.

Segundo Fonseca e Miyake (2006), um dos procedimentos mais bem conhecidos na gestão da qualidade total, é o uso do ciclo PDCA. O PDCA, ou métodos congêneres como o DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*) que fundamenta projetos de melhoria, são adotados por inúmeras empresas gerando consideráveis efeitos positivos.

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos representando um grande avanço para o planejamento eficaz. A sigla é derivada de cinco palavras em inglês: *Plan* (planejar) – estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos e políticas pré-determinados; *Do* (fazer, executar) – implementar as ações necessárias; *Check* (checar, verificar) – monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos e relatar os resultados; *Act* (agir) – executar ações para promover continuamente a melhoria dos processos.

Para que a implementação do sistema seja bem sucedida, Borges (2002) considera ser necessário implementar as ações planejadas e realizar o monitoramento constante das atividades. Toda atividade de implantação deve estar fundamentada em avaliações, verificações e ações corretivas, conforme o ciclo PDCA.

Em relação ao Gerenciamento de Projetos, é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender os requisitos do projeto. Os processos que o compõem podem ser reunidos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, e em nove áreas de conhecimento: gerenciamentos da integração do projeto, do seu escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos e dos fornecimentos de bens e serviços do projeto (PMI, 2000).

É considerada bastante importante tal metodologia, visto que, além de realizar as análises já mencionadas sobre qualidade, tempo e custo, visa, conseqüentemente, a satisfação de diferentes interessados (*stakeholders*) com diferentes necessidades e expectativas englobando, assim, a qualidade em seus diversos aspectos.

Outra ferramenta comumente utilizada é o programa 5S, o qual é considerado um conjunto de conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o ambiente

de trabalho, a maneira de conduzir as atividades, as atitudes e o humor das pessoas, sendo o termo 5S derivado de cinco palavras japonesas iniciadas com a letra S: *Seiri* – senso de arrumação, descarte; *Seiton* – senso de ordenação, organização; *Seiso* – senso de limpeza; *Seiketsu* – senso de asseio, higiene; *Shitsuke* – senso de autodisciplina, ordem mantida (SEBRAE, 2008).

Este método foi base da implantação do Sistema de Qualidade Total nas empresas, surgindo no Japão, nas décadas de 1950 e 1960, após a Segunda Guerra Mundial, quando o país vivia a chamada crise de competitividade e havia muita sujeira nas fábricas japonesas. O país precisava se reestruturar, organizar as indústrias e melhorar a produção para ser compatível com o mercado mundial (BRASIL, 2005).

Em relação ao Brasil, de acordo com Barroso (2007), dentre os princípios que norteiam os 5S, deve-se combater os desperdícios, visto que o país desperdiça comida suficiente para alimentar 30 milhões de pessoas; trabalhar com mais saúde e segurança, pois o Brasil é recordista mundial em acidentes de trabalho; viver melhor num ambiente limpo e organizado, pois está provado que desta forma é possível produzir mais com menor desgaste; organizar a empresa, visto que os clientes exigem cada vez mais qualidade; evitar desperdícios, que geram altos custos para a empresa.

Por fim, a estrutura do planejamento também poderá ser fundamentada na ferramenta da qualidade denominada 5W2H. A denominação da ferramenta é decorrente de expressões originais em inglês (*What* – o que será feito; *Why* – por que deve ser executada a tarefa; *Where* – onde cada etapa será executada; *When* – quando cada uma das tarefas deverá ser executada; *Who* – quem realizará as tarefas; *How* – como deverá ser realizado cada tarefa/etapa e *How much* – quanto irá custar para a empresa), sendo um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas (ROSSATO, 1996).

Segundo Borges (2002), esta ferramenta é importante porque permite referenciar as decisões de cada etapa no desenvolvimento do trabalho, identificar as ações e responsabilidade de cada um na execução das atividades e planejar as diversas ações que serão desenvolvidas no decorrer do trabalho através da construção de uma tabela com as diversas questões, bem como das anotações das decisões de suas atividades em cada questão considerada.

### 2.3 Turismo e qualidade

A atividade turística começou a se “organizar em meados do século XIX, porém apenas a partir da década de 1950 é que se transformou em uma atividade de massa bastante significativa, em termos socioeconômico e cultural” (TRIGO, 1993, p. 17), necessitando se adaptar aos mais variados gostos com um público diversificado.

Os serviços turísticos destinados à satisfação destas motivações, preferências e necessidades dos turistas podem ser classificados da seguinte forma: receptivo, incluindo atividades hoteleiras e extra-hoteleiras; de alimentação; de transporte; públicos, como a administração turística e os postos de informação; de recreação e entretenimento da área receptora (BENI, 2001), sendo o turismo desenvolvido através de uma sucessão de serviços prestados e produtos oferecidos.

Esta infra-estrutura, segundo a Agência Metropolitana da Baixada Santista, é dividida em: básica, englobando o acesso, abastecimento de água, energia elétrica, comunicações, saneamento básico, atendimento médico, segurança e transporte e infra-estrutura turística, incluindo, neste caso, os meios de hospedagem, agências de viagens, restaurantes, museus, teatros, guias de turismo, transportadoras, escolas de formação profissional, centro de convenções, pavilhão de exposições, aeroporto, rodoviária e terminal portuário de passageiros (AGEM, 1996).

Embora esses serviços e equipamentos turísticos sejam considerados extremamente importantes para a realização da atividade turística satisfazendo o fluxo da demanda e oferta, necessitam de desenvolvimento em conjunto, planejados e trabalhados dentro do turismo qualificado.

Mesmo bastante discutido e difundido, é importante lembrar, neste momento, o significado de sistema, considerado por Beni (2001) como o conjunto de partes que interagem buscando atingir um determinado objetivo, de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, idéias, doutrinas ou princípios, ordenados de forma lógica e coesa de modo a descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo.

Além do conceito de sistema, faz-se necessário citar buscando retomar também o conceito de turistas que, segundo a Organização Mundial do Turismo (1968 apud TORRES, 2007), são visitantes temporários cuja finalidade de viagem pode ser classificada sob um dos seguintes tópicos: lazer, negócios, família, missões e conferências e que permaneçam, pelo menos, 24h no país visitado.

Neste contexto, o hotel, seus funcionários e toda a infra-estrutura e serviços que este oferece, ou seja, este sistema específico passa a ter um papel fundamental no sistema turístico maior, fazendo parte do conjunto de edificações, instalações e serviços indispensáveis ao desenvolvimento do turismo, juntamente com os outros meios de hospedagem, serviços de alimentação, entretenimento, agenciamento e informações.

A atenção com a qualidade do produto e do atendimento, que se confundem e se integram na prestação de serviço, na gestão das atividades turísticas, se manifesta da maior importância, independentemente de se tratar o prestador de serviço de uma entidade pública ou privada, de uma empresa voltada para o turismo emissor ou receptor (TEIXEIRA, 1999).

Segundo o autor (p. 97), sobre o “produto turístico (...), composto por um aglomerado de serviços utilizados pelo turista simultaneamente durante sua permanência em um destino, a má qualidade de qualquer deles afeta a avaliação do conjunto e compromete os demais”.

É necessária a consciência de que inúmeros elementos como a definição do produto, a imagem, o preço e a qualidade no atendimento, por exemplo, devem ser pensados conjuntamente e de forma integrada, visto que constituem aspectos complementares de uma mesma realidade.

Desta forma, uma cidade que possui patrimônio histórico e cultural rico como São Luís, apresentando, em hipótese, bom desempenho do setor de transportes e restaurantes que primam pela excelência na qualidade, porém associado a um baixo desempenho do setor hoteleiro no que diz respeito ao atendimento, não contribui para a satisfação de seu hóspede na cidade em que se encontra instalado.

No entanto, da mesma maneira que podem ocorrer falhas em um ou mais empreendimentos turísticos, as localidades também poderão não atender às necessidades dos turistas, buscando apenas a exploração de sua presença, através de práticas abusivas de preços em estabelecimentos comerciais locais, do mau atendimento, da não cordialidade por parte dos moradores e da falta de limpeza ou segurança, o que também influenciará no conceito dado pelo turista à localidade.

De acordo com Porter (1999, p. 230), no turismo

“a qualidade da experiência do visitante depende não só do apelo principal da atração (como praias ou localidades históricas), mas também do conforto e do serviço dos hotéis, restaurantes, lojas de souvenirs, aeroportos, outros meios de transporte e assim por diante. (...) O mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais”.

Portanto, um ou mais serviços não serão suficientes para garantir a avaliação positiva do cliente, se os demais serviços da localidade virem a comprometer a qualidade do destino turístico. Desta forma, a qualidade do serviço que atenderá ao turista influenciará a própria conceituação do produto e a imagem que dele se projeta, podendo repercutir, segundo Caproni (2008), inclusive na determinação de seu custo, pois pessoas poderão se dispor a pagar mais por um reconhecido melhor serviço.

A busca da qualidade em um destino turístico, país ou cidade implica, portanto, em um esforço comum de todos os que lidam, direta ou indiretamente, com o turista, no sentido de apresentar-lhe adequadamente seus atrativos e bem atendê-lo. Além de todos estes aspectos que devem ser levados em consideração, Teixeira (1999) cita também a conscientização da comunidade sobre a importância da atividade turística e a existência de uma cultura comunitária pró-turismo como condicionantes básicos na busca da qualidade em um destino turístico.

Além disso, outro ponto importante a ser abordado é a ótica da qualidade a partir do atendimento das expectativas do cliente, na qual a qualidade a ser oferecida deixa de corresponder àquela percebida como suficiente pelo prestador de serviços, devendo adaptar-se às percepções e expectativas do cliente.

Este propósito exige a necessidade de superação de paradigmas organizacionais e comportamentais. Isso, principalmente, no que diz respeito à prestação de serviços, no sentido de que sobreleva a importância do desempenho do pessoal de frente, transformando-o de vendedores ou atendentes em agentes do marketing empresarial. Como tais, os profissionais do turismo e, em especial, do setor de hospedagem, serão capazes de perceber as expectativas e necessidades do cliente e atendê-las sem comprometer as especificações do produto e a rentabilidade empresarial (TEIXEIRA, 1999).

As empresas que procuram estar informadas sobre a satisfação dos clientes adotam uma abordagem mais pró-ativa. Para tanto, Karassawa (2003) afirma que é importante conhecer quais são, para os clientes, as dimensões mais importantes da qualidade desses produtos e serviços.

Isto porque, segundo Oliver (1997) a satisfação do consumidor promove conseqüências positivas e negativas potencialmente determinantes do sucesso ou fracasso, tanto imediatas quanto de longo prazo. Entre as imediatas sobressaem as queixas ou elogios e, à longo prazo, entram a lealdade do consumidor e o lucro.

Na busca da qualidade, deve ainda ser acrescentado que a perenidade do modelo/enfoque da qualidade organizacional depende do nível de satisfação dos recursos

integrantes da organização dos negócios: recursos humanos (executivos, gestores e funcionários) precisam ser recompensados/remunerados proporcionalmente, segundo a margem financeira positiva alcançada ou a variação positiva das margens financeiras positivas obtidas entre dois momentos históricos distintos: recursos materiais e recursos tecnológicos (GIL, 1994).

Portanto, percebe-se aqui o enfoque no funcionário, ou seja, a necessidade não apenas de qualificá-lo ou exigir dele total qualificação, o que se torna ainda mais comprometedor, mas também buscar oferecer aos profissionais do setor turístico condições dignas de trabalho e remuneração à altura da responsabilidade e afazeres que lhes são atribuídos para o alcance da qualidade no turismo.

### 3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

#### 3.1 Conceitos e importância

Para Patrício (1999, p.54), qualidade de vida “do ser humano expressa a qualidade de sua saúde, suas possibilidades e limitações individuais e coletivas”

[...] Na década de 90, o termo qualidade de vida assumiu notória importância, invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral, sendo visto como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade (BOM SUCESSO, 1998, p.29).

Isso evidencia a difusão atual do tema, com objetivo de atender as necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho.

De fato, a Constituição Federal prevê em seu art. 7º, inciso XXII, a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de segurança, saúde e higiene (BRASIL, 1988). Porém na prática pouco é feito para o cumprimento desta lei e a falta de uma legislação federal mais específica nessa área expõe milhões de trabalhadores ao risco de acometimento das doenças ocupacionais.

Segundo Rodrigues (2007), é obrigação das empresas prover e fazer cumprir todas as condições físicas, técnicas e regimentares para garantir a execução das tarefas pelos funcionários, de forma absolutamente sem risco da ocorrência de acidentes ou doenças, sob risco de ser responsabilizada civil e criminalmente por negligência e omissão.

Para tanto, desde 1990 criou-se a lei 8080, que através dos parágrafos III e IV do art. 18, afirma que compete à direção municipal do Sistema Único de Saúde (SUS), participar da execução, controle e avaliação das ações referentes às condições e aos ambientes de trabalho, além de executar serviços de saúde do trabalhador (BRASIL, 1990).

Logo, os instrumentos de proteção à defesa da saúde estão inseridos nas políticas públicas. No caso brasileiro, além do disposto na Carta Constitucional de 1988 (BRASIL, 1988) e na Lei Orgânica da Saúde nº 8080/90 supracitada, a Portaria n.º 1679/GM de 19 de setembro de 2002, dispõe sobre a estruturação da rede nacional de atenção integral à saúde do trabalhador no SUS instituindo a Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador – RENAST, a ser desenvolvida de forma articulada entre o Ministério da Saúde, as Secretarias de Saúde dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (RENAST, 2002).

Portanto inúmeras leis, além das supracitadas, vêm sendo instituídas buscando atuar na prevenção, promoção e reabilitação da saúde do trabalhador, como uma forma de minimizar os riscos inerentes às atividades laborais, evitando o acometimento por patologias, prevenindo agravos e visando resolução ou a possibilidade de tratamento aos funcionários.

A relação entre saúde e qualidade de vida no trabalho (QVT) é considerada por Mendes e Leite (2004, p.147), de forma abrangente uma vez que definem QVT como “a qualidade de vida relacionada somente ao trabalho, mas a satisfação no trabalho não podendo ser isolada da vida do indivíduo como um todo”.

A Qualidade de Vida com ênfase no Trabalho (QVT) é considerada um conjunto de ações, envolvendo diagnósticos, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, que visa proporcionar condições plenas para o desenvolvimento humano durante a realização do trabalho (Cañete, 2001).

As definições de QVT referem-se, portanto, à gestão de fatores físicos, sócio-psicológicos, tecnológicos e de clima organizacional, o que é refletido no bem-estar do trabalhador e na produtividade das organizações.

Podemos entendê-la como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Fernandes (1996 apud CONTE, 2003, p. 33) conceitua QVT como a “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional”, sendo considerada dinâmica, visto que as organizações e os indivíduos mudam constantemente e, contingencial, porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida.

Conforme Lima (2004), funcionários motivados, capacitados e bem remunerados apresentam um desempenho acima da média, reduzindo custos, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando maior vitalidade financeira, o que pode significar, em muitas ocasiões, a sobrevivência da empresa.

A meta principal do programa de qualidade de vida no trabalho é, portanto, a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

Feigenbaum (1994) entende que QVT é baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os

funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões que influenciam diretamente suas atuações.

Desta forma, percebe-se a necessidade de liberdade e participação do funcionário em sua área de atuação, deixando de ser apenas um mero reproduzidor de atividades de forma mecânica, mas se sentindo parte fundamental do todo, visto que quando o trabalhador não se sente integrado nem aceito em seu ambiente de trabalho, passa a cuidar de seus interesses particulares, apresentando na verdade um comportamento não comprometido no processo produtivo, que leva à falta de priorização das tarefas.

De forma geral, os autores que trataram sobre o tema, observam os conceitos de QVT com os seguintes enfoques: grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais, gerais e promoção da saúde (FRANÇA, 1996).

Os trabalhadores satisfazem suas necessidades no ambiente laborativo a partir do momento em que conseguem desenvolver suas tarefas com elevada variedade, autonomia, identidade e *feedback*, além da possibilidade de conviver em grupo e estabelecer laços de amizade.

Chiavenato (2005) afirma que a qualidade de vida no trabalho passou a ser uma preocupação quase que obsessiva das empresas bem sucedidas. Elas chegaram à conclusão de que a qualidade de seus produtos e serviços é fortemente condicionada pela qualidade de vida dos profissionais, como um contexto dentro do qual as pessoas se sintam envolvidas e estimuladas a dar o melhor de si.

A importância, portanto, da QVT reside no fato de que se passa no ambiente de trabalho, aproximadamente, oito horas por dia, durante pelo menos 35 anos de nossas vidas (CONTE, 2003). Isso significa dizer que os funcionários permanecem um tempo bastante significativo na empresa em que trabalham, precisando constantemente de motivações e envolvimento nos objetivos e na dinâmica desta, para manter por tanto tempo o desempenho esperado.

## **3.2 Fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho**

### **3.2.1 Fatores psicossomáticos**

A sociedade atual se caracteriza por estar, notadamente nos grandes centros urbanos, cada vez mais voltada ao enfrentamento de situações críticas para sua subsistência, no que diz

respeito à alimentação, moradia, transporte, ensino, saúde e à própria manutenção do emprego, todas elas sabidamente situações geradoras de estresse (POLITO, 2002).

Isto porque a vida cotidiana é a vida do homem enquanto ser social, inteiro, que necessita satisfazer todas as suas necessidades, incluindo-se aqui as necessidades básicas como também as relacionadas ao lazer e à vida particular, nos espaços públicos ou privados, isto é, nos momentos em casa, na rua ou no trabalho.

De acordo com o médico canadense Hans Selye (1988 apud BERNIK, 199-) criador da moderna conceituação de estresse, este corresponde a uma relação entre o indivíduo e o meio, tratando-se, pois, da interação entre uma agressão e uma resposta. Afirma também que o estresse fisiológico é uma adaptação normal, conhecido com eustresse; porém em um indivíduo mal-adaptado, leva a distúrbios transitórios, a doenças graves, agravar as já existentes ou desencadear aquelas para as quais a pessoa é geneticamente predisposta. Nestas circunstâncias desenvolve-se o distresse e a famosa síndrome de adaptação denominada luta-ou-fuga.

Definido por Molina (1996, p.18), o estresse é

“qualquer situação de tensão aguda ou crônica que produz uma mudança no comportamento físico e no estado emocional do indivíduo e uma resposta de adaptação psicofisiológica que pode ser negativa ou positiva no organismo. Tanto o agente estressor como seus efeitos sobre o indivíduo podem ser descritos como situações desagradáveis que provocam dor, sofrimento e desprazer”.

Logo, todos os conceitos convergem para a mesma questão: O indivíduo é submetido a situações consideradas estressoras, podendo atravessá-las de forma equilibrada ou evoluir para condições patológicas pela sobrecarga emocional à qual é exposto constantemente ou mesmo de forma inesperada e súbita.

No caso do trabalhador, este é submetido a muitas situações características da contemporaneidade, tais como a agitação da vida moderna; os altos fatores de competitividade presentes desde a infância; a ambição desmedida; e, favorecidos pela celeridade da tecnologia, o número cada vez maior de informações e as exigências impostas pelo mercado de trabalho, seja no campo profissional ou no sócio-afetivo, produzindo no indivíduo grande pressão psicológica (PATRÍCIO, 1999).

Ballone (2008) cita ainda ansiedade por desentendimentos com colegas, sobrecarga e corrida contra o tempo, insatisfação salarial, insegurança no emprego, sensação de insuficiência, pressão para comprovação de eficiência, ausência de crescimento profissional e,

dependendo da pessoa, até com o tocar do telefone. Além disso, a desorganização no ambiente, ambientes insalubres, falta de ferramentas adequadas e, no outro extremo, seus próprios problemas pessoais e familiares, falta de motivações e ausência de projetos profissionais.

Desta forma, percebe-se a infinidade de fatores que, de forma bastante pessoal, de indivíduo para indivíduo, podem atuar para geração ou não do estresse no âmbito profissional. E, em consequência disto, muitas vezes o profissional com este tipo de estresse ocupacional não responde à demanda do trabalho e geralmente se encontra irritável e deprimido.

Neste contexto, Stacciarini e Tróccoli (2002 apud FERNANDES; MEDEIROS; RIBEIRO, 2008) citam de forma bastante abrangente e completa o conceito de estresse ocupacional, como sendo consequência das relações complexas que se processam entre condições de trabalho, condições externas ao trabalho e características individuais do trabalhador, nas quais as demandas do trabalho excedem as habilidades do trabalhador para enfrentá-las. Provoca consequências sob forma de problemas na saúde física e mental e na satisfação no trabalho, comprometendo o indivíduo e as organizações.

Até certo ponto, a pressão no trabalho é necessária quando representa um desafio, visto que mantém as pessoas alertas. Mas esta pressão, à longo prazo, marcada por excessivas circunstâncias de exigências cuja imposição de desempenho vai além dos limites da capacidade natural do trabalhador, gera ansiedade e perda da confiança em si mesmo.

Também assim quando a expectativa para o que se espera alcançar é muito maior do que a habilidade e recursos que se tem para alcançá-lo. Com esses resultados, a pressão evolui para o estresse (BOM SUCESSO, 1998).

Um dos agravantes do estresse no trabalho é a limitação que a sociedade submete as pessoas quanto às manifestações de suas angústias, frustrações e emoções (BALLONE, 2008). Submetidas às normas e regras sociais, as pessoas se tornam prisioneiras das atitudes e reações consideradas politicamente corretas, obrigadas a aparentar um comportamento emocional ou motor incongruente com seus reais sentimentos de agressão ou medo.

### **3.2.2 Fatores físicos**

Aliado a esses fatores psicossomáticos e devido à sobrecarga física e ausência de uma política na empresa que viabilize a manutenção da saúde do trabalhador através de medidas

profiláticas e curativas, existe um grande número de casos de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).

Conforme a *World Health Organization* (WHO) anualmente, no mundo, 1.1 milhão de indivíduos morrem devido a lesões e doenças relacionadas ao trabalho; ocorrem 250 milhões de acidentes no local de trabalho, resultando em 300.000 fatalidades e um número muito maior de incapacitações; há o surgimento de 160 milhões de novos casos de doenças relacionadas ao trabalho, incluindo doenças respiratórias, doenças cardiovasculares, câncer, perda auditiva, distúrbios músculo-esqueléticos, distúrbios reprodutivos, além de doenças mentais e neurológicas (CHU; DWYER, 2002).

Os DORT abrangem quadros clínicos do sistema músculo-esquelético adquiridos pelo trabalhador submetido a determinadas condições de trabalho (COUTO; NICOLETTI; LECH, 1998).

Através da Portaria Federal nº 1.339/GM - MS, em 18 de novembro de 1999, o Ministro de Estado da Saúde instituiu a Lista de doenças relacionadas ao trabalho, a ser adotada como referência dos agravos originados no processo de trabalho no Sistema Único de Saúde, para uso clínico e epidemiológico (ANEXO B).

Estas patologias costumam manifestar-se em trabalhadores que utilizam microcomputadores acima de quatro horas diárias por, em média, dez anos. Os digitadores foram os primeiros trabalhadores a fazerem parte do grupo de risco do desenvolvimento dos DORT pela existência dos seguintes fatores: repetitividade, postura indevida e teclados excessivamente duros, obrigando os trabalhadores a dispensarem muita força nas mãos, ocasionando lesões (SOUZA, 1998).

Sendo resultado da super-utilização das estruturas anatômicas do sistema músculo-esquelético e da falta de tempo de recuperação, freqüentemente são causas de incapacidade laboral temporária ou permanente e se caracterizam pela ocorrência de vários sintomas concomitantes ou não, tais como dor, parestesia, sensação de peso, fadiga, de aparecimento insidioso, geralmente nos membros superiores (QUILTER, 1998 apud MARTINS, 2000).

Essencialmente todas as atividades profissionais que exijam esforço repetitivo, quando realizado em grande intensidade, podem desencadear um quadro de DORT. As mais comuns no nosso meio são vistas em bancários, digitadores, datilógrafos, telefonistas, trabalhadores em áreas de montagem onde a produção acelerada é exigida (LECH et al., 1998, p. 119).

Os DORT, que evoluem com rapidez, podem ser controlados se diagnosticados no início da manifestação dos sintomas (SINTRAJUSC, 1998), apresentando-se em quatro

estágios: Grau 1 (prognóstico do tratamento é bom), Grau 2 (prognóstico do tratamento ainda é favorável), Grau 3 (prognóstico do tratamento é reservado), e Grau 4 (prognóstico do tratamento é sombrio).

Os quatro fatores biomecânicos citados por Couto, Nicoletti e Lech (1998) como causadores destes distúrbios são: força e repetitividade, cuja frequência e duração são diretamente proporcionais ao desenvolvimento dos DORT; postura incorreta, geradoras de impacto em estruturas duras contra moles (ex. tendões contra ossos), fadiga por contração muscular estática (ex. cervicalgia) e compressão nervosa; vibração e compressão mecânica devido às vibrações deletérias, com alta aceleração e à compressão mecânica na base das mãos, onde há a terminação nervosa do nervo mediano.

A fadiga, por sua vez, é o resultado da alteração do equilíbrio biológico que se segue a um esforço específico ou trabalho excessivo realizado pelo corpo humano. É o resultado de um desequilíbrio entre o dispêndio e a recuperação da energia pelo organismo. Para o médico francês Ferdinand Lagrange, estudioso sobre a fadiga, é a diminuição do poder funcional dos órgãos produzida por um excesso de trabalho e mesmo pela imobilidade, sendo acompanhada por uma sensação característica de mal-estar e da redução da capacidade de trabalho, porém muitas vezes não tem relação com o trabalho físico ou mecânico, isto por causa da manifestação do fator psicológico (FARIA, 1984).

Pode-se perceber, desta forma, que os fatores psicossomáticos e físicos são separados apenas de forma didática, visto que na realidade, em se tratando do ser humano, estão sempre associados, inclusive pelo fato de que, pelo próprio conceito de psicossomático, estressores mentais podem gerar alterações físicas.

### **3.3 Programas de promoção da saúde do trabalhador**

Inúmeras são as estratégias adotadas por empresas visando diminuir o nível de absenteísmo e as alterações físicas e psicossociais devido à organização do trabalho na sociedade atual.

No Brasil, multinacionais como a *IBM*, *Kolynos*, *Unilever Bestfoods*, *Nestlé* e *Coca-Cola* implantaram Programas de Promoção à Saúde do Trabalhador (PPST), compreendendo

que tais programas não são mais uma questão de luxo e sim, uma necessidade que faz parte da estratégia básica de melhorar a produtividade e eficiência dos trabalhadores.

Estes programas visam desde o combate ao tabagismo, DORT/LER (lesão por esforço repetitivo), estresse, diabetes, sedentarismo, doenças sexualmente transmissíveis, hipercolesterolemia (altos níveis de colesterol), hipertensão arterial, até a realização de exames médicos, dentre outros.

Segundo Martins e Michels (2003), nos programas da *IBM*, realizados desde 1997, eram aplicados questionários sobre segurança, condições ergonômicas dos postos de trabalho, avaliações posturais e perfil da saúde dos trabalhadores. Tais programas visavam fornecer um ambiente de trabalho sadio e seguro; treinar adequadamente seus funcionários; incentivar o envolvimento do funcionário na segurança do trabalho e em um estilo de vida saudável.

A *Coca-Cola* oferece aos seus funcionários, em Antônio Carlos (SC), atendimento odontológico na própria empresa, além de palestras, seminários e treinamentos. Com isso, houve diminuição mensal da rotatividade de 3,5 para 1,6; dos acidentes de trabalho de 1,33 para 1,17; do absenteísmo de 2,73 para 1,91.

Em Araraquara (SP), a *Nestlé*, através do Processo de Melhoria Contínua, tem como objetivo desde 2002, melhorar aspectos da fábrica como produção e relacionamento interpessoal. Seu programa consiste em diagnóstico, elaboração do plano de ação e a implementação do processo. Na unidade de Caçapava (SP), realizam caminhadas, envolvendo os trabalhadores e familiares, que também participam de sorteios e brincadeiras durante o evento.

A *Unilever Bestfoods*, por sua vez, oferece café da manhã diariamente e frutas à tarde; sessões de *shiatsu* três vezes por semana; duas sessões diárias de ginástica laboral; parceria com assessoria esportiva, com orientação gratuita para os funcionários da empresa sobre corrida, caminhada, natação e ciclismo; convênio com academia de ginástica e avaliação esportiva e nutricional a cada três meses.

A *Kolynos* contratou professores de educação física que ministram, desde 2002, sessões de ginástica laboral, supervisionam corridas e caminhadas no parque do Ibirapuera e acompanham os trabalhadores que se inscrevem em maratonas, corridas locais e estaduais; oferece também acompanhamento de doenças crônicas por profissionais especializados; realização de exames preventivos e vacinas.

Em relação à cidade de São Luís, inúmeras empresas já aderiram a estes tipos de programas e oferecem aos seus funcionários sessões de Ginástica Laboral preparatória e

compensatória como uma das ferramentas para promover o bem estar de seus funcionários. Dentre elas, é possível citar empresas como Alumar, Vale e *Merck*.

Nos Estados Unidos, várias companhias utilizaram diferentes métodos e conseguiram resultados positivos a partir da adoção de medidas destinadas à promoção da saúde nas empresas.

Segundo Gemignani (1996), a Cervejaria *Coors* estima que para cada dólar investido no bem estar dos empregados há um retorno de seis dólares e quinze centavos, o que, no caso desta empresa, é obtido através do exercício físico realizado dentro dos limites dos funcionários, economizando anualmente dois milhões de dólares.

A *Florida Power and Light* construiu 27 instalações de ginástica, onde tanto funcionários quanto seus familiares usufruem destas instalações pagando cinco dólares por mês, sendo gratuito para os funcionários aposentados e obteve um retorno de três dólares para cada dólar investido.

A empresa *DuPont* disponibiliza até oito visitas por ano com um nutricionista ou especialista em diabetes caso o trabalhador apresente dislipidemias, diabetes, hipertensão ou obesidade, além de incentivá-los a participar de programas educacionais e oferecer aconselhamento através de uma equipe de profissionais da saúde especializados em diabetes através de ligações gratuitas (ZABLOCKI, 1997).

A estratégia da *Johnson & Johnson* é oferecer um bônus-desconto de 500 dólares para funcionários que tiverem sua pressão sanguínea, colesterol e gordura corporal checados e preencherem questionários sobre riscos de saúde. Os que obtêm diagnósticos de altos riscos de desenvolver problemas de saúde são convidados a fazer uma dieta alimentar e a se engajarem num programa de exercícios físicos. Com isso, no ano de 1995 aproximadamente 96% dos 35 mil trabalhadores optaram por permanecer com o bônus-desconto.

Na *CIGNA Dental Care*, futuras mães receberam um bônus de 50 dólares por suas participações no programa "Bebês Saudáveis" o que levou à empresa a economizar aproximadamente 8.975 dólares por nascimento e baixou em 27% seus índices de absenteísmo (MARTINS, 2000).

Embora estes tipos de programas e medidas estratégicas sejam geralmente observados em empresas de grande porte, multinacionais, a relação custo-benefício de programas de promoção da saúde de trabalhadores, no que se refere às pequenas empresas, também compensam.

No Reino Unido, duas empresas ofereceram tratamento quiroprático com o intuito de diminuir os efeitos de distúrbios músculo-esqueléticos de 32 trabalhadores. Foram sete

sessões, em seis meses e as empresas reduziram os custos em 30% com a diminuição do absenteísmo.

A *Kearney Orthopedic and Fracture Clinic*, com 35 funcionários, começou um programa de bem-estar em 1991 focalizando hábitos alimentares e exercício físico, e em dois anos houve uma diminuição significativa nas mensalidades do plano de saúde que a empresa decidiu oferecer aos seus funcionários seu próprio plano (BARRIER, 1997).

Segundo Marx e Renner (1998 apud MARTINS, 2000), a fisioterapia também vem sendo empregada no próprio local de trabalho para minimizar as dores e restabelecer os trabalhadores acometidos pelos DORT.

## 4 GINÁSTICA LABORAL

### 4.1 Histórico

A ginástica laboral não é uma atividade recente, embora seja ainda desconhecida por muitos profissionais. Além disso, ainda não é uma prática comum e obrigatória nas empresas, embora já existam projetos de lei (PL) visando este fim, como o PL 317/07, do deputado Fábio Souto (DEM-BA) que tramita em conjunto com o PL 6213/05 do deputado Fernando de Fabinho (DEM-BA) e o PL 4317/98, do deputado Walter Pinheiro (PT-BA), a serem julgados na câmara.

Há relatos deste tipo de atividade desde 1925, na Polônia, onde era chamada de Ginástica de Pausa e destinada a operários. Neste mesmo período, pesquisas foram realizadas na Bulgária, Alemanha Oriental e na Holanda. Na Rússia, 150 mil empresas envolvendo cinco milhões de funcionários praticavam e ainda praticam a Ginástica de Pausa, adaptada a cada cargo. Apesar de ter surgido na Polônia, o seu desenvolvimento se deu em 1928 no Japão, sendo difundida por todo o país, após a Segunda Guerra Mundial (CAÑETE, 2001).

No início da década de 1960, ela começou a ser praticada na Alemanha, Suécia, Bélgica e Japão. Os Estados Unidos adotaram a Ginástica Laboral em 1968. Os norte-americanos criaram a *International Management Review*, uma das mais significativas avaliações sobre a saúde do trabalhador pelo exercício físico. Ainda nesta época, a NASA, a agência espacial dos Estados Unidos, envolveu 259 voluntários numa pesquisa, que obteve resultados significativos (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA, 2004).

No Brasil, a ginástica laboral foi introduzida nos estaleiros Ishiksvajima, segundo Alvarez (2002), por volta de 1969, através de executivos nipônicos que, ainda hoje, em conjunto com diretores e operários, realizam exercícios físicos no sentido de diminuir os acidentes de trabalho.

No Brasil, em 1973, a Federação de Ensino Superior em Novo Hamburgo – RS e, posteriormente, em associação com o Serviço Social da Indústria (SESI), adotaram programas como Educação Física Compensatória e Recreação e Ginástica Laboral Compensatória, visando estudos em caráter experimental, para nortear a criação de centro de educação física junto às empresas e combater a chamada doença dos digitadores (tenossinovite), a qual foi a

primeira doença reconhecida legalmente como doença profissional em 1987 (ALVES; VALE, 1999).

No entanto, segundo Lima (2004), como o objetivo desta proposta foi apenas de estudo e a mentalidade da época não favorecia a implantação deste tipo de trabalho, assim como resultados que dessem base para a implementação do programa em outras empresas, a Ginástica Laboral entrou no esquecimento por um longo período. Começou então a ser resgatada na década de 1980 e na década seguinte, ressurgindo atualmente como “febre” nas empresas no combate do estresse e das lesões do trabalho.

#### **4.2 Abordagem conceitual e implantação**

Neste contexto de distúrbios psicológicos, físicos e mentais, a ginástica laboral (GL) surge como uma prática de exercícios físicos, realizada coletivamente, durante a jornada de trabalho, prescrito de acordo com a função exercida pelo trabalhador, tendo como finalidade a prevenção de doenças ocupacionais, promovendo o bem-estar individual por intermédio da consciência corporal: conhecer, respeitar, amar e estimular o seu próprio corpo (LIMA, 2004).

A GL pode ser entendida como uma pausa ativa, composta por atividades físicas, recreacionais e meditativas, sendo que o alongamento compõe sua base, direcionado para os grupos musculares mais utilizados durante a jornada de trabalho.

Segundo Leite (1995) a ginástica laboral consiste em uma atividade física praticada no local de trabalho de forma voluntária e coletiva pelos funcionários no horário de expediente. Guerra (1995), complementa afirmando ser um programa de prevenção e compensação, cujo objetivo é a promoção da saúde dos trabalhadores, através de uma preparação bio-psico-social.

Dias (1994), de forma mais detalhada coloca que a ginástica laboral é composta por exercícios específicos de curta duração, realizados no próprio local de trabalho, atuando de forma preventiva e terapêutica, visando despertar o corpo, e reduzir acidentes de trabalho, prevenir doenças por traumas cumulativos, corrigir vícios posturais, aumentar a disposição para o trabalho, promover integração entre os funcionários e evitar a fadiga gerada pelo trabalho.

Outro aspecto importante é citado por Orselli (2002) ao conceituá-la como a combinação de algumas atividades físicas que tem como característica comum, melhorar, sob

o aspecto fisiológico, a condição física do indivíduo em seu trabalho, empregando exercícios de fácil execução. Isto porque são realizados no próprio local de trabalho, nem sempre com vestimentas e em local específico para a realização da atividade física.

Esses vários enfoques conceituais apresentados sobre a ginástica estimulam as empresas a investirem cada vez mais em programas de saúde que visem à prevenção das doenças ocupacionais e, nesse contexto, a ginástica laboral é vista como uma importante ferramenta.

Percebendo a grande importância desta atividade, através do Art. 1º da Resolução nº 73, de 12 de maio de 2004 (ANEXO C), o Conselho Federal de Educação Física atribuiu aos profissionais regidos por este conselho, a responsabilidade de planejar, organizar, dirigir, desenvolver, ministrar e avaliar programas de atividades físicas, particularmente, na forma de Ginástica Laboral e de programas de exercícios físicos, esporte, recreação e lazer, independente do local e do tipo de empresa e trabalho.

Da mesma forma, porém a partir de 2008, o Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, através do Art. 1 da Resolução nº 1, de 23 de outubro de 2008 (ANEXO D), permite o uso da ginástica laboral, cinesioterapia, exercícios terapêuticos e ou exercícios corretivos, acrescidos ou não da palavra laboral, na fisioterapia do trabalho, para a promoção, manutenção, prevenção, proteção e recuperação da saúde do trabalhador, tanto a nível individual quanto coletivo.

De acordo com Guerra (1995), dentro deste contexto, deve-se destacar que existem algumas etapas para que a implantação da ginástica laboral tenha sucesso: a avaliação e diagnóstico, analisando a aptidão física, qualidade de vida, biomecânica e ergonomia por profissionais capacitados, a fim de permitir uma correta adequação da atividade física; planejamento e estruturação do programa, prevendo inclusive a motivação, compreensão da validade, aval e aceitação do programa por parte dos funcionários.

Após avaliação e planejamento iniciais, o autor cita o momento de conscientização de todos os funcionários da empresa sobre os problemas provenientes da má postura (dentro e fora do trabalho), sua prevenção e o incentivo à prática regular da atividade física. Somente então, realmente é efetivada a implantação do projeto piloto, possibilitando ajustes antes da sua expansão a outros setores. Por fim, e não menos importante, avalia-se constantemente os resultados, incluindo as áreas da qualidade empresarial, produtividade e qualidade de vida.

### 4.3 Fatores de risco

Segundo Chiavenato (2005), o grande desafio do setor responsável pelos recursos humanos em uma empresa é olhar as pessoas como seres humanos e não como recursos organizacionais. Isto implica dizer que não basta garantir crescimento profissional em termos de qualificação da mão-de-obra, mas observar o contexto em que esses trabalhadores estão inseridos, tanto no aspecto físico do ambiente de trabalho, quanto psicossocial.

Os fatores de risco, ou seja, os inúmeros motivos pelos quais a GL deve ser implantada nas empresas são: ritmo acelerado para garantir a produtividade; horas extras; trabalho repetitivo e monótono; ausência de pausas; estresse no ambiente de trabalho; conflitos do relacionamento interpessoal; iluminação, ruído e temperatura; equipamento inadequado; mobiliário fora da especificidade ergonômica; postura estática ou inadequada; salto alto; muito tempo em pé; sedentarismo; absenteísmo; afastamentos e rotatividade de funcionários (ZILLI, 2002, p.30).

Nos hotéis em geral esta organização do trabalho focada apenas no cliente e na empresa, contribui para a insatisfação e diminuição do bem-estar do funcionário e ao aplicar um programa de GL, busca-se a redução dos acidentes de trabalho (incluindo os DORT), prevenção e/ou redução do estresse psicofisiológico negativo, diminuição da procura ambulatorial, redução do absenteísmo e presenteísmo, diminuição da rotatividade, aumento da motivação, produtividade e do relacionamento interpessoal e melhoria do bem-estar diário, que só tem a acrescentar na prestação do serviço turístico pelo hotel.

Segundo Pulcinelli (1998), a implantação da GL justifica-se pelo fato do desempenho do trabalhador não ser constante. No início da jornada, o organismo começa a adaptar seus processos fisiológicos às exigências do trabalho. Em seguida, atinge seu ápice, cuja duração é aproximadamente duas horas. Após tal período, devido à fadiga ou cansaço, o desempenho do trabalhador começa a decrescer. É comprovado cientificamente que pausas realizadas no início destes momentos de baixo rendimento tornam viável o retardo dos sintomas “improdutivos”, estabilizando o desempenho do trabalhador em um nível satisfatório.

Sendo realizada de forma planejada e responsável, a ginástica laboral pode então proporcionar inúmeros benefícios, visto que pequenas atitudes e atividades, se corretamente direcionadas, podem fazer a diferença entre motivação e desânimo, entre o bem-estar e a indisposição e, conseqüentemente, entre a saúde e a doença.

Dias (1994) acredita que muitos empresários brasileiros ainda veem a ginástica laboral como uma perda de tempo e produtividade, pois não conseguem enxergar benefícios empresariais provenientes da sua implantação.

Entretanto, a autora cita que, desde 1989, na fábrica de Tintas Renner (Porto Alegre, RS), houve: diminuição da procura ambulatorial, diminuição do índice de absenteísmo, aumento da disposição para o trabalho, diminuição dos problemas com o sindicato decorrentes de reclamações sobre doenças profissionais, melhoria das dores articulares/musculares e melhoria do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

#### **4.4 Classificação**

A GL é classificada de acordo com o horário de execução em preparatória, se realizada no início da jornada de trabalho; compensatória ou de pausa, se no meio do expediente e relaxante, se ao final do expediente de trabalho e deve ter duração média de 10 a 15 minutos (DIAS, 1994).

Leite (1995) considera, por sua vez, apenas dois tipos, podendo ser preparatória quando realizada no início do expediente ou compensatória quando realizada no meio do expediente.

A ginástica laboral preparatória é um conjunto de exercícios planejados conforme as necessidades para o trabalho de velocidade, força ou resistência, aperfeiçoando as coordenações e sinergias do funcionário, das quais poderá tirar proveito em sua atividade ou desporto (TARGA, 1973).

Atua de forma preventiva aquecendo a musculatura e despertando o corpo, prevenindo acidentes de trabalho, distensões musculares e doenças ocupacionais, visto que consiste em exercícios físicos realizados pelos trabalhadores no próprio local de trabalho, antes de iniciarem suas tarefas diárias (DIAS, 1994).

Padão e Monteiro (1992) complementam que essa ginástica é bastante benéfica, pois, como a própria nomenclatura específica, prepara o trabalhador para as atividades laborais diárias, ativando a circulação geral e o aparelho respiratório, além de preparar as estruturas musculoligamentares de forma que os funcionários fiquem menos propensos a lesões e problemas de saúde em geral.

É considerada de extrema importância por Monteiro (1993), afirmando que os acidentes ocorrem em sua maioria nas primeiras horas de trabalho, devido à sonolência dos

trabalhadores e à falta de preparo muscular, ficando estes vulneráveis a acidentes, que na maioria das vezes atingem o sistema músculo-esquelético, provocando lesões como distensões musculoligamentares e entorses, implicando em longo tempo de recuperação e conseqüentemente afastamento do trabalho.

Enfim, pode-se definir a ginástica laboral preparatória como sendo a reunião dos funcionários em um local específico em um período que antecede cada turno ou jornada de trabalho, a fim de realizar uma atividade física que busca o despertar da musculatura e da mente do colaborador, fazendo-o se sentir melhor e levando-o a dominar seus reflexos.

A ginástica laboral compensatória ou de pausa, por sua vez, consiste em exercícios físicos realizados no meio do expediente de trabalho, agindo de forma terapêutica, para relaxar os músculos que trabalham em excesso durante a jornada de trabalho através da contração dos seus antagonistas (PIGOZZI, 2000 apud MILITÃO, 2001).

Essa ginástica também permite o aumento da produtividade e a quebra da rotina, despertando os trabalhadores e prevenindo desta maneira acidentes de trabalho por falta de concentração, desânimo, fadiga ou sonolência.

Visa, portanto, impedir que se instalem vícios de postura em face da posição em que o funcionário é obrigado a permanecer durante suas atividades ocupacionais, percebendo-se melhores resultados quando iniciada pelos exercícios de relaxamento dos seguimentos periféricos e aos poucos atingindo os centrais (TARGA, 1973).

A ginástica laboral de relaxamento deve ser iniciada de 10 a 15 minutos antes do término do expediente de trabalho. As atividades de relaxamento ou massagem podem ser executadas durante a ginástica laboral de relaxamento e o objetivo é que o trabalhador relaxe e descanse, aliviando tensões antes de deixar o ambiente de trabalho (CAÑETE, 2001).

#### **4.5 Relatos de programas de ginástica laboral já implantados**

O Ministério da Saúde declarou que em 1960 a ginástica nas empresas japonesas já trazia como resultados o aumento da produtividade, diminuição dos acidentes de trabalho e melhoria do bem-estar geral dos trabalhadores (CAÑETE, 2001).

Na Suécia, após um ano de realização da ginástica de pausa na companhia de seguros *Folksam*, foram aplicados questionários que demonstraram que 87% dos trabalhadores consideravam a ginástica um estimulante de ordem psicológica, 76% achavam que o trabalho

se realizava mais facilmente após a ginástica e 60,7% acreditavam que a fadiga diminuiu (FARIA JR, 1990 apud MILITÃO, 2001).

Segundo o mesmo autor, na Bélgica, Bulgária e Rússia foram aplicados testes de atenção em mecanógrafos participantes e não participantes do programa de ginástica laboral, constatando-se que o número de erros era maior nos que não participavam da ginástica.

No Brasil, Martins (2000) implantou um programa de ginástica laboral compensatória na reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina onde foram medidas flexibilidade, força, percentual de gordura e pressão arterial, e após cinquenta e quatro sessões, observou uma melhoria significativa da flexibilidade, mas também do percentual de gordura e pressão arterial dos funcionários, provavelmente pela intensificação da prática de exercícios fora do trabalho devido ao estímulo dado pelo programa.

No Rio de Janeiro, a Fábrica da *Xerox* aplicou o programa de ginástica laboral preparatória por seis meses e, de acordo com o chefe do departamento médico Eduardo Sampaio, houve redução do número de funcionários que se dirigiam ao ambulatório por problemas de hipertensão e dores nas costas (JARDIM,1992 apud MILITÃO, 2001).

Em estudo com operários de duas fábricas de acessórios para calçados da cidade de Novo Hamburgo, Kolling (1982) concluiu que a adoção da ginástica laboral diminuiu significativamente o índice de fadiga periférica do grupo experimental em comparação com o grupo de controle.

Em entrevistas com funcionários de diferentes níveis hierárquicos realizadas em cinco empresas do Rio Grande do Sul, Cañete (2001) concluiu que a ginástica laboral reduz faltas e afastamentos por doenças ocupacionais pelos efeitos de relaxamento, descontração e eliminação de dores que a ginástica laboral proporciona.

Na Justiça Federal de Santa Catarina, após 27 sessões de GL, os participantes responderam a um questionário auto-administrado, observando-se uma boa aceitação do programa pelos funcionários e o auto-relato da diminuição dos sintomas relacionados a dores no corpo (MARTINS; MARTINS, 2000).

#### **4.6 Aspectos a serem observados na implantação do projeto de ginástica laboral**

Existe uma idéia errônea implícita em algumas empresas onde a ginástica é quase obrigatória, visto que o trabalhador é obrigado a assinar um “termo de compromisso”, o qual

tem sido utilizado, na prática, como um documento que isenta a empresa da responsabilidade pela ocorrência da doença ocupacional, caso ela venha a ocorrer (MACIEL et al., 2005).

Este aspecto, que deve ser levado em consideração, diz respeito à aplicação da GL: oferecer um programa como este pela empresa não implica em inversão na relação de causa e efeito das doenças ocupacionais. Portanto, a empresa não pode, somente por oferecê-lo, abster-se da responsabilidade para com o trabalhador, alegando que não são mais as condições de trabalho que estão inadequadas, mas sim o trabalhador, que não possui um sistema músculo-esquelético forte o suficiente para dar conta destas condições de trabalho.

Segundo os autores supracitados, esta inversão da relação de causa e efeito é grave, pois pode levar a um sentimento de inadequação do trabalhador, visto que passa para o trabalhador todas as responsabilidades pelo desempenho, pela qualidade e, no caso da GL, pelo seu condicionamento físico. Sendo assim, seu estado físico deve permitir que ele trabalhe sob condições estressantes, com ritmos acelerados e poucos momentos para relaxamento, sem se cansar e sem adoecer.

No entanto, como dito anteriormente, a GL é apenas um complemento para somar no processo de prevenção de distúrbios relacionados ao trabalho e melhora da qualidade de vida no trabalho, necessitando estar sempre associada a outras atitudes e mudanças comportamentais, tanto por parte dos próprios profissionais quanto no que diz respeito à organização do trabalho.

É de extrema importância que o funcionário perceba que a preocupação da empresa é realmente o seu bem-estar e sua saúde e não apenas mais um instrumento de marketing perante a sociedade ou outras empresas, caso contrário, todo o discurso (de foco no trabalhador visando sua saúde) para implantação do projeto será percebido como falso e hipócrita, podendo gerar no funcionário desmotivação e até aversão à prática da GL, o que tornaria o projeto inviável e mesmo distante do seu propósito que é exatamente melhorar as condições de trabalho dos profissionais.

Em relação à prática da ginástica laboral, algumas questões devem ser levadas em consideração para que o programa realmente obtenha resultados efetivos e que possam proporcionar os benefícios esperados.

Para Cañete (2001) a ginástica laboral pode fornecer inúmeros benefícios, dependendo da competência, grau de conscientização e postura ética adotada pelos profissionais que a conduzem.

Targa (1973) complementa afirmando que a atividade física pode ter efeito benéfico ou maléfico, dependendo do profissional que a oriente, podendo ser um instrumento de alto valor educativo promovendo a saúde ou, se cair em mãos incompetentes, poderá produzir lesões e qualidades físicas e morais negativas.

Neste contexto, destacam-se os programas de GL que são gerenciados exclusivamente por multiplicadores, isto é, funcionários da própria empresa que, após aprenderem os exercícios com os profissionais da saúde, passam a liderar os demais (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA, 2004).

Acredita-se que a presença dos multiplicadores é sempre bem vinda pela possibilidade de motivação dos companheiros de trabalho e maior engajamento dos funcionários à prática da GL, porém deve-se sempre contar com a presença de um profissional devidamente qualificado.

Assim, no caso de empresas que contratam um profissional, que logo é obrigado a ceder seu espaço para um dos colaboradores da empresa para redução de custos, não há um acompanhamento eficaz na diferenciação dos exercícios propostos para se adequarem aos diferentes biótipos, ritmos e características dos funcionários, podendo ocorrer falhas no acompanhamento da realização dos exercícios.

Além dos riscos à saúde dos colaboradores, o que irá gerar a longo prazo novamente maiores custos com substituições e reabilitação, Lima (2007) afirma que este tipo de programa pode trazer sérias conseqüências na área trabalhista, pois um multiplicador demitido da empresa onde trabalha pode requerer, na Justiça, direitos referentes ao acúmulo de funções, caracterizando desta forma uma situação de custo maior para a empresa, provavelmente não compensando a economia pela ausência de profissional qualificado.

Alguns desconfortos estão associados à realização da GL no local de trabalho. Conforme enfatizado anteriormente, por definição ginástica laboral é o exercício físico orientado durante o horário do expediente (RODRIGUES, 2007). Exatamente pelo fato de ser realizada no local de trabalho, normalmente não há possibilidade de troca de vestimenta devido ao tempo despendido nesta atividade atrapalhar o funcionamento dos serviços ou a produtividade, dependendo do tipo de empresa, portanto os exercícios são realizados com as roupas de trabalho.

Estas, muitas vezes, podem ser desconfortáveis, muito justas ao corpo, que não permitem sudorese adequada, incluindo saias, ternos, vestidos e saltos altos e acabam por restringir ou dificultar os movimentos propostos pela GL. Retoma-se aqui a importância do profissional qualificado, que possua vasto conhecimento e consiga determinar exercícios

apropriados para profissionais com roupas inadequadas, além de atentar para a questão da idade e outras limitações individuais, como patologias preexistentes ou incompreensão das técnicas e exercícios.

Outro ponto que deve ser bem avaliado se relaciona com o local onde é realizada. Devem-se buscar locais que possuam espaço suficiente para a realização dos exercícios evitando-se ambientes fechados e sem ventilação. É importante levar este aspecto em consideração pela melhor possibilidade de realização dos movimentos e buscando um momento de pausa, no qual o funcionário possa realmente relaxar e se exercitar e não tornar-se mais apreensivo ou incomodado.

Outra questão se refere ao constrangimento sentido por alguns funcionários ao ter que realizar os exercícios na frente dos colegas e, às vezes, de seus chefes imediatos. Isto porque algumas pessoas podem não se sentir à vontade ou mesmo inseguras quanto à postura que devem assumir perante pessoas com cargos hierarquicamente superiores.

Portanto, apesar de parecer simples, a implantação de um programa de GL inclui diversos pontos que precisam ser exaustivamente analisados antes do início das atividades propriamente ditas, devendo-se sempre buscar junto aos participantes um retorno, em outras palavras, um *feedback* para avaliar os resultados e adequar constantemente a prática à realidade da empresa participante do programa.

Por fim, para que o programa de GL seja realmente eficaz, considera-se de grande importância a realização periódica de avaliações, reavaliações e relatórios sobre os funcionários, a fim de comparar mensalmente os dados obtidos ao longo do processo. A grande validade destas medidas está em conhecer e acompanhar a saúde dos trabalhadores que realizam a atividade, tornando-a algo realmente sistematizado e embasado, não meramente mecânico, além da possibilidade de manter a empresa sempre ciente do retorno que está obtendo por investir na GL.

## 5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GINÁSTICA LABORAL NO QUALITY GRAND SÃO LUÍS HOTEL

### 5.1 Caracterização do hotel

Razão Social: SHT – Serviços de Hotelaria e Turismo Ltda

Nome fantasia: Quality Grand São Luís Hotel

CNPJ: 07349909000107

Localização: Praça Dom Pedro II , nº 299 - Bairro: Centro. CEP: 650110-450. São Luís / MA.

Telefone: (98) 2109-3500

Ramo de Atividade: Hoteleiro

Email: reservas.qhsl@atlantichotels.com.br

Site: www.grandsaoluis.com.br

O hotel possui como localização o Centro Histórico da cidade de São Luís, com fácil acesso ao centenário Teatro Arthur Azevedo, ao Convento das Mercês e às ruas da Praia Grande, região de intensa movimentação cultural. Considerado Patrimônio Cultural da Humanidade, reconhecido pela UNESCO desde 1997, o Centro Histórico apresenta arquitetura peculiar, com um acervo de mais de 3.500 casarões seculares revestidos de azulejos portugueses com sacadas de ferro, janelas e portais em arcos, construídos em ruas estreitas com calçamento de paralelepípedos que quase sempre terminam em escadarias recobertas com pedras de cantaria vindas de Portugal. Neste cenário histórico está instalado o Quality Grand São Luís Hotel.

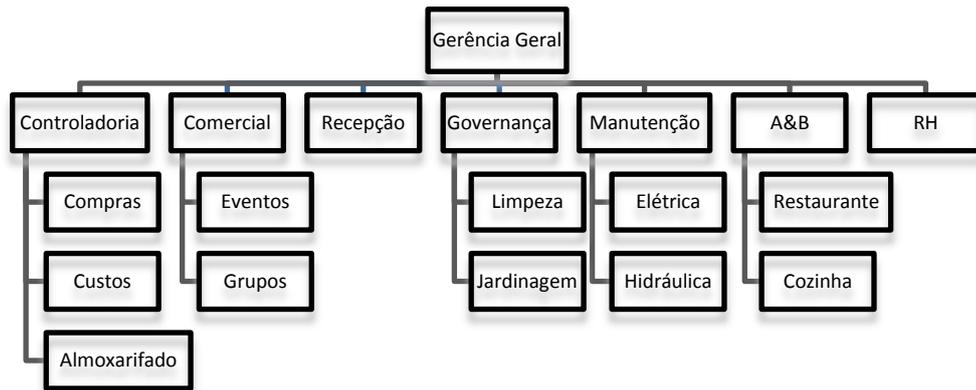


Foto 1 – Fachada do hotel  
Fonte: Quality Grand São Luís Hotel, 2009

## 5.2 Organograma

O hotel possui um organograma simples onde existe uma Gerência Geral a qual estão subordinados todos os outros setores com suas respectivas atribuições, conforme a seguir:

**Figura 1 – Organograma do Quality Grand São Luís Hotel**



Fonte: Quality Grand São Luís Hotel, 2009

## 5.3 Quadro de colaboradores

O hotel objeto deste estudo conta atualmente com uma equipe de 77 colaboradores ligados diretamente ao hotel, além dos serviços terceirizados de uma equipe de segurança armada, lavanderia, manutenção externa, cyber, massagem e agência de viagem.

**Tabela 1 – Quadro de colaboradores**

Setor	Quantidade
Recepção	15
Governança	10
Pessoal	1
Cozinha	15
Restaurante	15
Manutenção	10
Almoxarifado	1
Comercial	4
Controladoria	6
<b>Total</b>	<b>77</b>

Fonte: a autora

## 5.4 Produtos / Serviços

Os hóspedes do Quality Grand São Luís Hotel têm a sua disposição 208 apartamentos e suítes, sendo 179 apartamentos Luxo; 18 apartamentos Pool (com acesso direto à piscina); 2 suítes Master e 9 suítes Jr, sendo 14 conjugados e 4 adaptados para portadores de deficiência.

Os apartamentos e suítes são equipados com Tv a cabo; ar condicionado; telefone 2 linhas; varanda privativa; cofre digital; minibar; estação de trabalho; internet banda larga e internet wi-fi; secador de cabelo; voltagem 220v.



Foto 2 – Quarto do hotel  
Fonte: Quality Grand São Luís Hotel, 2009

O hotel também oferece uma estrutura com os seguintes serviços: saunas; fitness Center; piscinas adulto e infantil; sala de jogos; serviços de massagens; jardim com plantas tropicais; estacionamento; room service 24 horas; centro de convenções; *transfer* gratuito para a praia do Calhau nos finais de semana (10:30 às 15:30); *transfer* gratuito para a Vale diariamente para os funcionários da empresa hospedados no hotel.



Foto 3 – Piscinas e Bar da Piscina do hotel  
Fonte: Quality Grand São Luís Hotel, 2009

Ainda como oferta da infra-estrutura e dos serviços oferecidos conta com:

- Restaurante dos Arcos - Possui lotação normal para 70 pessoas com mesas quadradas de quatro lugares; lotação máxima com mesas quadradas de 90 pessoas; lotação máxima com mesas redondas para 10 lugares e mesas quadradas para 120 pessoas. Oferece culinária nacional e internacional, com variedade gastronômica da culinária maranhense.

- Lobby Bar ou Piano Bar – Local para happy hour normalmente a partir das 18h.

- Bar da Piscina – Onde é servido o café da manhã, com cardápio direcionado para petiscos, porém podendo ser solicitado qualquer prato e servido no local.

- Salão Japiassu – capacidade para 200 pessoas.

- Salão Daniel de La Touche – capacidade para 100 pessoas

- Salão Francisco Frias de Mesquita – capacidade para 250 pessoas

Nestes salões é possível realizar eventos profissionais como seminários, congressos, exposições ou palestras. O salão Daniel de La Touche, juntamente com o salão Francisco Frias de Mesquita, em auditório modulável, comportam até 350 pessoas, porém podem ser utilizados separadamente.



Foto 4 – Restaurante dos Arcos  
Fonte: Quality Grand São Luís Hotel, 2009

## 5.5 Missão

A empresa objetiva ser reconhecida como a empresa líder em Franquias e Administradora Hoteleira Internacional, alcançando constantemente os melhores retornos para os clientes, investidores, funcionários e acionistas. Pretende atingir seus objetivos insistindo na preservação dos mais altos valores da ética, integridade e honestidade profissional (QUALITY GRAND SÃO LUÍS HOTEL, 2009).

## 5.6 Proposta de implantação da Ginástica Laboral

De acordo com Campos (1992), nos programas de qualidade de vida existe a premissa de que somente se melhora o que se pode medir. Assim, faz-se necessário avaliar de forma sistemática a satisfação dos profissionais da empresa, pois as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho. Segundo este autor, questões como o posicionamento do funcionário em relação ao posto de trabalho ocupado, ao ambiente, às formas de organização do trabalho e à relação chefia/subordinado são itens que não podem deixar de ser avaliados.

Após todo este processo de avaliação dos efeitos do trabalho na saúde dos colaboradores do Quality Grand São Luís hotel, de conversas informais realizadas ao longo da pesquisa e do acompanhamento de alguns funcionários na realização de suas funções propõe-se, para que haja uma melhora realmente significativa da qualidade de vida dos funcionários, a implantação dos três tipos de Ginástica Laboral, realizando desta forma, a ginástica laboral preparatória no início da jornada, a ginástica laboral compensatória ou de pausa no meio da jornada e a ginástica laboral de relaxamento ao final do dia (APÊNDICE B).

A grande dificuldade no caso do hotel, diferentemente de muitas outras empresas, é a questão dos horários de trabalho, divididos em turnos para alguns funcionários e em escala para outros, o que dificulta o engajamento e abrangência de todos nesta atividade. Justamente o fato da proposta contemplar os três tipos, aumenta a chance dos funcionários poderem participar de ao menos duas sessões ao longo do dia.

De forma mais específica, sugere-se a aplicação da GL preparatória em dois grupos: o primeiro das 8:00 às 8:10 e o segundo, das 8:15 às 8:25. Esta divisão proporcionaria a subdivisão dos setores em dois grupos, buscando a não interrupção das atividades de nenhum setor. Neste momento do dia, a GL seria oferecida no Salão Daniel de La Touche ou, caso esteja ocupado, em um dos outros dois salões: Japiassu ou Francisco Frias, com todos os funcionários que já estivessem presentes no hotel iniciando suas jornadas. Este momento, além da preparação física para a execução das atividades, proporciona uma interação saudável entre os trabalhadores e maior motivação na empresa. Para os demais funcionários que iniciam suas jornadas nos turnos vespertino e noturno, seriam oferecidas, das 15:00 às 15:10 e 15:10 às 15:20; bem como das 23:00 às 23:10 e das 23:10 às 23:20.

Para realizar a ginástica laboral compensatória, das 10:00 às 11:20 o profissional Fisioterapeuta ou Educador Físico poderia se dirigir a cada setor permanecendo por, aproximadamente, 10 minutos com cada grupo, conforme especificado no APÊNDICE B. Além da comodidade, existe também o fator segurança, visto que turmas reduzidas facilitam a execução das correções dos exercícios. A mesma seria realizada em torno de 10 minutos em cada setor, das 15:20 às 15:50, seguindo a mesma ordem, porém adaptada ao turno vespertino; das 18:10 às 18:50 e das 03:00 às 03:30, para os colaboradores que trabalham durante a madrugada no hotel. Pelo fato da manutenção e recepção ficarem próximos e buscando não realizar com todos de cada setor destes ao mesmo tempo, o que poderia comprometer o funcionamento do hotel, além do fato de ambos os setores trabalharem por escala iniciando suas atividades no mesmo horário, sugere-se também a realização primeiramente com parte dos funcionários da manutenção e parte da recepção juntos e, logo em seguida, com o restante dos trabalhadores destes dois setores.

Por fim, para que o funcionário finalize sua atividade laboral e possa retornar à sua residência menos sobrecarregado e mais disposto, o que certamente auxiliaria também nas suas atividades pessoais ou mesmo para os que estudam ou possuem outra atividade, seria oferecida novamente no Salão Daniel de La Touche, a GL relaxante aos funcionários que ainda estivessem no hotel encerrando ou próximos de encerrar suas atividades nos três turnos: das 14:50 às 15:00; 15:50 às 16:00 para a Governança, único setor a terminar suas atividades neste horário; 17:50 às 18:00; 22:50 às 23:00 e 06:50 às 7:00.

Acredita-se, portanto, ser este o programa de implantação ideal para o hotel em estudo, realizado no mínimo três vezes por semana ou, se possível, diariamente.

No entanto, pela possibilidade de observação da dinâmica dos diversos setores, por ainda não haver um conhecimento profundo sobre a grande importância da GL para os funcionários, não existir ainda uma cultura entre a rede hoteleira do Maranhão que incentive este tipo de atividade, nem uma conscientização dos empresários e gerentes sobre o retorno imediato e redução de custos que um programa de saúde do trabalhador, incluindo a GL, pode proporcionar para as empresas, foi elaborada também uma proposta alternativa (APÊNDICE C) dentro deste contexto inicial em que encontramos o hotel em estudo. Sendo uma proposta mais reduzida, buscar-se-ia neste primeiro momento uma adaptação dos funcionários e da empresa a esta nova atividade.

Desta forma, é proposta a implantação da GL de pausa para os funcionários dos seguinte setores: Controladoria, Recepção (Recepcionistas), Gerência Geral, Comercial e

Recursos Humanos uma a duas vezes por dia, no meio da manhã e no meio da tarde, a serem realizadas em cada setor por profissional capacitado.

Nestes setores, normalmente, os trabalhadores permanecem por longos períodos na mesma postura estática, em pé ou sentados e, frequentemente, em frente ao computador. Como a ginástica de pausa visa agir de forma terapêutica, relaxando os músculos que trabalham em excesso durante a jornada de trabalho, é considerada essencial para estes trabalhadores, reduzindo as tensões musculares acumuladas ao longo do dia e proporcionando, assim, retorno ao trabalho com maior disposição e eficiência.

Em setores onde não seja possível todos os funcionários terem um intervalo de aproximadamente 10 minutos ao mesmo tempo, por lidarem diretamente com o público ou serem bastante requisitados em tarefas que não podem esperar, como se percebeu ser o caso da Recepção, Manutenção e Governança, acredita-se ser mais viável subdividi-los (cada setor) em dois subgrupos e realizar, primeiramente, com parte dos funcionários do setor e, logo em seguida, com o outro grupo, independente do tipo de ginástica a ser implantada.

Nos demais setores, onde as atividades solicitam e requerem maior disposição, recrutamento muscular e preparação física, como nos casos da Governança, Portaria (Recepção), Mensageiros (Recepção), A&B (Cozinha e Restaurante) e Manutenção, acredita-se que seja mais interessante a implantação da GL preparatória, que consiste em exercícios no início da jornada de trabalho, voltados para funcionários que têm como função trabalhos de velocidade, força ou resistência, despertando, alongando e aquecendo o corpo para prevenir acidentes de trabalho, distensões musculares e doenças ocupacionais. Os horários seriam os mesmos da GL preparatória da primeira proposta: 8:00 às 8:10 e 8:15 às 8:25. Embora sugerida para estes setores, estaria aberta para todos os funcionários que desejassem participar independente do setor que fizeram parte.

Em relação aos exercícios, tanto na GL compensatória quanto relaxante, são utilizados alongamentos, principalmente de coluna cervical e lombar, membros superiores e inferiores (APÊNDICES D, E e F); exercícios de bombeamento para melhorar a circulação e o retorno venoso; auto-massagens; exercícios com balões, bolas e bastões, para diversificar as aulas.

No caso da GL preparatória, além dos alongamentos convencionais, principalmente de membros superiores e inferiores, como forma de aquecimento também são indicados exercícios mais vigorosos para despertar o corpo, incluindo caminhadas ou corridas leves e dinâmicas, escolhidas pelo terapeuta.

São sugeridas inicialmente estas duas propostas consideradas as mais viáveis e interessantes para o Quality Grand São Luís hotel, porém é importante ressaltar que no

momento após a apresentação destas propostas à gerência, devem ser exauridas todas as dúvidas e ouvidas também as sugestões desta, buscando adequação do programa e satisfação de todas as partes, podendo ser acrescentados ou subtraídos horários e exercícios, bem como separação ou reunião de setores para execução da GL.

Visando um melhor resultado e *feedback* tanto para empresa e seus funcionários quanto para os terapeutas, sugere-se que a ginástica laboral seja implantada dentro de um programa de saúde ocupacional, que incluiria também, desta forma, sessões de massoterapia, avaliação inicial dos funcionários e de seu ambiente de trabalho, reavaliações mensais, orientação através de palestras e materiais ilustrativos sobre a saúde do trabalhador e aspectos relacionados, bem como outros meios que se mostrassem pertinentes à realidade de hotel no decorrer da execução do projeto.

Portanto, acredita-se importante implantar um programa de ginástica laboral levando-se em consideração aspectos fundamentais da prevenção envolvendo o ser humano dentro de um complexo contexto de trabalho, passando desde os equipamentos e materiais utilizados, ambiente disponível para desenvolver o trabalho, chegando até as condições organizacionais pela necessidade de adaptação do meio ao homem.

## **6 MATERIAIS E MÉTODOS**

### **- Caracterização do estudo**

Este trabalho trata-se de um estudo monográfico interdisciplinar, pois analisa a questão da Ginástica Laboral voltada para os colaboradores do setor hoteleiro a partir de vários pontos de vista de outras ciências, tais como: administração, fisioterapia, engenharia de produção, ergonomia e psicologia, relacionando-as a atividade hoteleira.

Consiste em uma pesquisa bibliográfica e de campo, considerando que realiza uma revisão da literatura pertinente ao tema, através de bibliografia específica e análise documental, cuja forma de abordagem é descritiva qualitativa, visto que a pesquisa teve como ambiente de estudo o hotel, fonte direta dos dados obtidos. O pesquisador manteve contato direto com o ambiente, objeto de estudo em questão, necessitando um trabalho mais intensivo de campo, visando à obtenção de dados sobre o fenômeno de interesse, da maneira como este ocorre na realidade estudada.

A pesquisa de campo foi realizada no período de outubro a novembro de 2009 no Quality Grand São Luís Hotel, na cidade de São Luís – MA, na qual houve aplicação de um questionário sobre a qualidade de vida no trabalho junto aos seus colaboradores através de questões fechadas e de múltiplas escolhas. Com base nas evidências obtidas a partir deste instrumento de pesquisa, foi elaborada uma proposta de implantação da ginástica laboral através de um programa de exercícios de alongamento a serem realizados pelos funcionários do hotel, visando à melhoria ou manutenção da qualidade de vida destes profissionais, dentro de um programa de saúde do trabalhador.

### **- Critérios de seleção para o estudo**

O hotel escolhido para realização do estudo foi o Grand São Luís, por ser o único hotel de grande porte localizado no Centro Histórico, o qual é considerado um dos maiores atrativos da oferta turística local, bastante procurada pelos turistas que buscam conhecer a cidade. A pesquisa se limitou a um hotel, visto que se buscou conhecer mais profundamente uma

realidade e suas limitações, para posteriormente, se possível, estender esta experiência a outras empresas do setor hoteleiro, de forma mais abrangente e ampla.

A escolha dos funcionários para participarem do estudo foi fundamentada nos fatores de inclusão e não inclusão, com o intuito de não apresentarem amostras tendenciosas ou não fidedignas à realidade do hotel.

O critério de inclusão abrangeu todos os colaboradores com vínculo empregatício/estágio há pelo um mês, incluindo todos os setores e níveis hierárquicos dentro do organograma do hotel.

Como critérios de não-inclusão foram considerados os profissionais prestadores de serviços para o hotel.

Os profissionais que preencheram os critérios de inclusão foram informados sobre os objetivos e procedimentos metodológicos da pesquisa e, após terem aceitado participar do estudo, preencheram o questionário sobre saúde ocupacional.

#### **- Materiais e equipamentos**

Para a realização da pesquisa, foram utilizados os seguintes materiais: Questionário de qualidade de saúde ocupacional projetado pela *Community and Public Sector Union* (EUA) e adaptado pela autora; folder, site e dados internos do hotel para caracterização do mesmo. O questionário continha dados de identificação em relação ao sexo e à idade, além de 15 perguntas objetivas quanto aos sintomas físicos e emocionais relacionados ao trabalho e ao conhecimento sobre a GL (APÊNDICE A).

Além destas perguntas, visando conhecer melhor a amostra e, principalmente, neste caso, saber a prevalência de profissionais de turismo e hotelaria presentes no hotel, perguntou-se também o grau de escolaridade, especificando-se em casos de cursos técnicos, superior ou pós-graduações. Esta pergunta, porém, foi colocada como a última questão, pela possibilidade de certo constrangimento por parte de alguns colaboradores, acreditando-se já estarem menos inibidos após responderem as outras questões.

### **- Considerações éticas**

O presente estudo não ocasionou em nenhum momento constrangimento ou risco físico aos colaboradores selecionados, uma vez que foram preservados a identidade, a integridade e o sigilo total dos dados dos participantes. Os colaboradores poderiam se recusar a responder o questionário, tendo autonomia para decidir não fazer parte do estudo em questão, porém vale ressaltar que nenhum colaborador se recusou a contribuir com o processo de investigação ao ser consultado pessoalmente pela pesquisadora.

### **- Caracterização da amostra**

O universo total da pesquisa consta de 77 funcionários do quadro efetivo do Grand São Luís Hotel. A amostra foi composta por 66 pessoas, o que representa aproximadamente 85% dos colaboradores do hotel, os quais responderam a todas as questões. Os que não participaram da pesquisa, encontravam-se de férias ou, conforme alegado por seus respectivos supervisores, não tiveram tempo para preenchê-los até o prazo máximo de entrega.

Inicialmente a pesquisa foi composta por 69 funcionários, sendo que destes dois foram excluídos por trabalharem no hotel por tempo inferior a um mês e um, por prestar serviço, mas não fazer parte do quadro efetivo de funcionários do hotel.

Portanto, 66 funcionários participaram efetivamente do estudo, sendo submetidos à aplicação dos questionários.

### **- Coleta de dados**

Os colaboradores foram subdivididos por setor de acordo com o organograma do hotel e então, submetidos a uma avaliação sobre sua saúde ocupacional através do questionário citado anteriormente (APÊNDICE A). Por sugestão e preferência dos responsáveis por alguns setores devido à dinâmica do hotel, realização de eventos diários ou impossibilidade de encontros individuais, o que dificultou bastante a realização da pesquisa, com alguns

funcionários houve a necessidade de auto-administração dos questionários, porém sempre orientando a deixarem em branco as questões que porventura não fossem entendidas ou esclarecendo-as com o chefe do seu respectivo setor, com os quais houve sempre uma preocupação de aplicação do questionário diretamente, justamente pela possibilidade destes esclarecerem as dúvidas que sua equipe apresentasse. Os setores em que tal fato ocorreu com alguns funcionários incluem: Manutenção e Alimentos e Bebidas, devido às especificidades de suas atividades diárias.

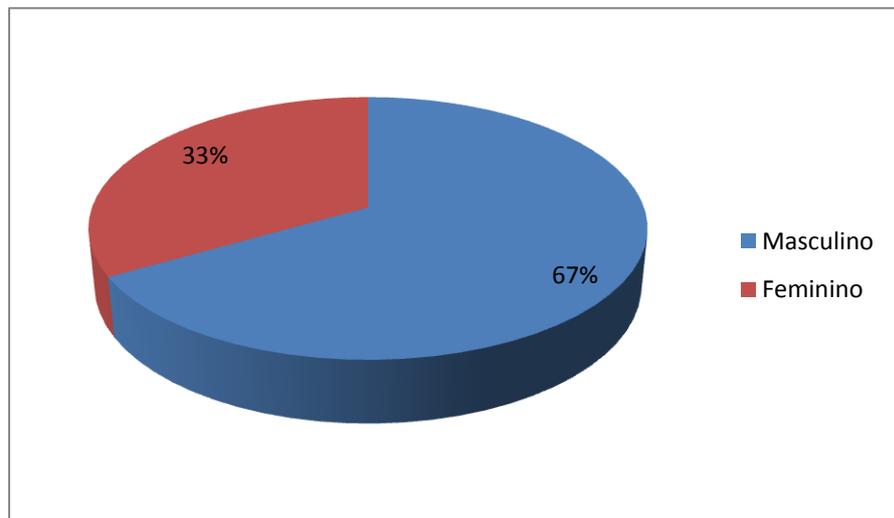
Em relação à autorização para realização da pesquisa no hotel, houve grande dificuldade inicialmente pela impossibilidade de encontro com os profissionais responsáveis para apresentação do projeto. Nos primeiros contatos houve a tentativa de comunicação com a gerência e setor de recursos humanos. Não havendo sucesso, a recepção sugeriu o encaminhamento da proposta ao gerente comercial que se mostrou solícito, interessado no projeto e se disponibilizou a ajudar logo no primeiro momento. Porém, visto que o hotel estava bastante movimentado e realizando eventos, após mais algumas semanas, já na tentativa de aplicação dos questionários, o setor de recursos humanos embargou o projeto, sendo avisada pelo próprio gerente comercial. Desta forma, após vários dias tentando marcar um horário com o gerente geral, este, mostrando-se bastante compreensivo e atencioso, autorizou a pesquisa, a qual por sugestão do próprio gerente seria realizada após mais uma semana, novamente pela dinâmica do hotel. Para tanto, o setor de recursos humanos e a gerência comercial ofereceram total apoio, apresentando os demais setores e proporcionando o encontro e aplicação dos questionários.

#### **- Análise dos resultados**

Apresenta-se neste item a análise dos resultados obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa de forma clara e objetiva, sendo que se optou pela confecção de tabelas e gráficos com o intuito de se obter uma melhor visualização e compreensão para a apresentação dos resultados conclusivos da pesquisa.

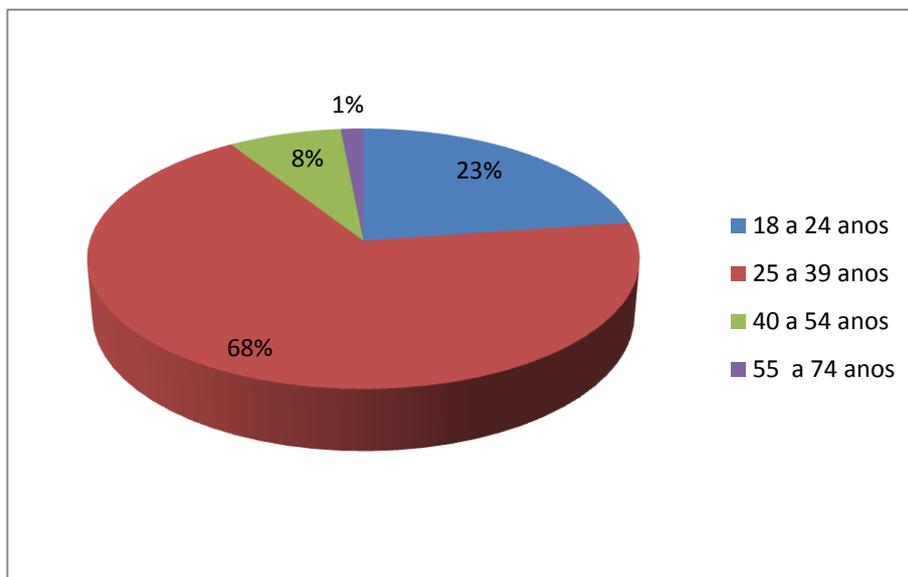
## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados abaixo são referentes à análise dos questionários respondidos pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel, no período de outubro a novembro de 2009. O universo total da pesquisa consta de 77 funcionários ligados diretamente à empresa. A amostra foi composta por 66 pessoas, o que representa aproximadamente 85% dos colaboradores do hotel, sendo 44 (67%) do gênero masculino e 22 (33%), feminino (Gráfico 1).



**Gráfico 1. Prevalência do sexo dos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

Em relação à idade, 15 (23%) estão inseridos na faixa etária entre 18 a 24 anos; 45 (68%) entre 25 a 39; cinco (8%) funcionários na faixa etária entre 40 a 54 anos e um (2%) entre 55 a 74 anos (Gráfico 2). Portanto, a grande maioria do quadro de funcionários possui de 25 a 39 anos, considerada uma faixa etária bastante produtiva, porém como será demonstrado posteriormente, já apresenta inúmeros sintomas, por estar sujeita às diversas condições de risco a sua saúde física e mental.



**Gráfico 2. Prevalência da faixa etária do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

Ainda em relação à amostra, verificou-se que cinco pessoas apresentam como grau de escolaridade o Ensino Fundamental: 5ª a 8ª série (8%); dois (3%) apresentam como grau de escolaridade o Ensino Médio incompleto; a maior parte dos colaboradores, o que corresponde a 34 (52%) funcionários, possui Ensino Médio completo; nove (14%), nível Superior incompleto e seis (9%), completo e que apenas três (5%) apresentavam Pós-graduação (Tabela 2). Constatou-se também que a prevalência de profissionais de turismo e hotelaria no hotel, resume-se a três profissionais, sendo uma recepcionista; uma, supervisora de eventos e outra no setor de reservas. Este fato nos leva a uma reflexão sobre as possíveis justificativas para este fato, como: falta de visão do setor hoteleiro em geral em não contratar profissionais da área; falta de valorização e reconhecimento profissional; falta de conhecimento profundo teórico e prático destes profissionais em relação à dinâmica do setor hoteleiro.

Ressalta-se, portanto, que a grande maioria dos profissionais possui Ensino Médio completo, percebendo-se que o hotel ainda não privilegia funcionários com nível superior, provavelmente por acreditar que pode agregar mais custos à empresa.

**Tabela 2. Prevalência do grau de escolaridade do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

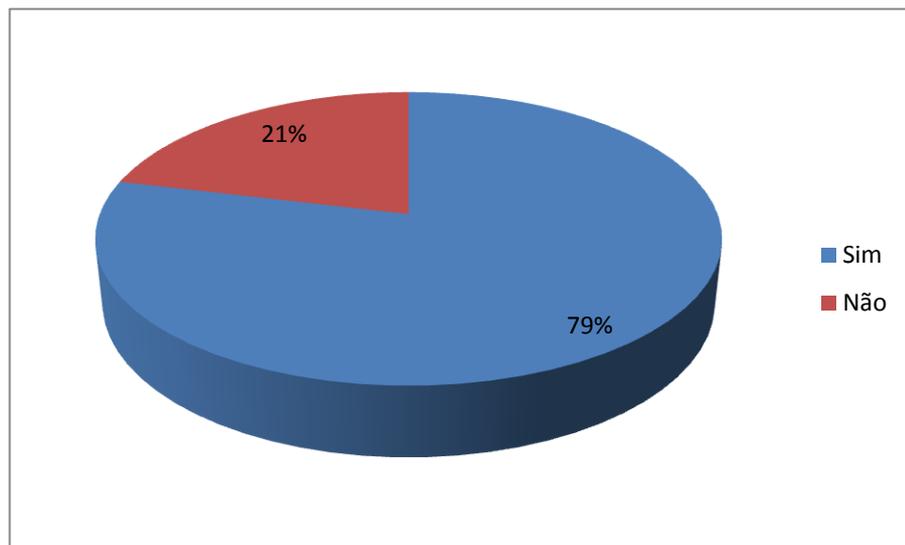
GRAU DE ESCOLARIDADE		
Nenhuma escolaridade	0	0%
Ensino fundamental: 1ª a 4ª	0	0%
Ensino fundamental: 5ª a 8ª	5	8%
Ensino médio incompleto	2	3%
Ensino médio completo	34	52%
Curso técnico	7	11%
Superior incompleto	9	14%
Superior completo	6	9%
Pós-graduação/Mestrado/Doutorado	3	5%

Dentre os cursos técnicos feitos pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel, foram citados Metalurgia (2 funcionários), Segurança no Trabalho (2), Montagem e manutenção de computadores (1), Departamento pessoal e secretariado (1) e Administração (1). Observa-se aqui que nenhum profissional, embora mantenha grande contato com o público, realizou cursos técnicos nas áreas de qualidade ou otimização no atendimento, por exemplo, o que pode interferir diretamente na qualidade da prestação de serviços pela empresa. Em relação ao nível superior, 15 funcionários fizeram ou estão fazendo algum curso, conforme a tabela abaixo (Tabela 3). Apenas três funcionários apresentam pós-graduação: uma possui especialização em Eventos (Bacharel em Turismo), uma em Língua Portuguesa (Bacharel em Pedagogia) e um possui MBA em Controladoria e Finanças (Bacharel em Ciências Contábeis).

**Tabela 3. Prevalência do grau de escolaridade (nível superior completo e incompleto) do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

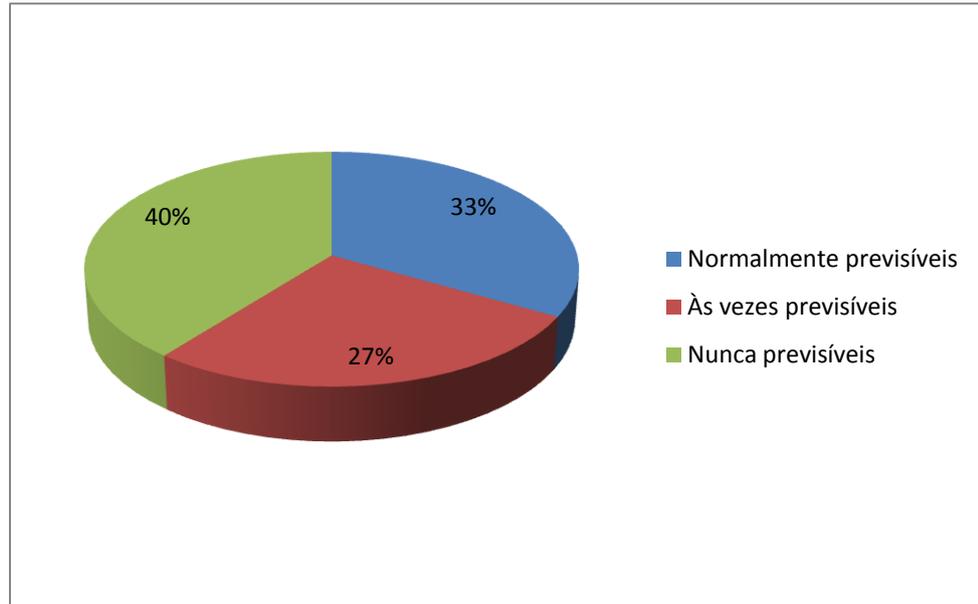
CURSO SUPERIOR (COMPLETO E INCOMPLETO)		
Letras	3	20%
Turismo	2	13%
Ciências Contábeis	3	20%
Administração	3	20%
Direito + Administração	1	7%
Pedagogia	1	7%
Recursos humanos	2	13%

Quanto às questões específicas referentes à saúde do trabalhador, percebeu-se, em relação à questão 1, que 52 colaboradores (79%) sofrem influência na maneira de organizar seu trabalho e apenas 14 (21%) possuem autonomia para realizar suas atividades da maneira que acreditam ser mais viável ou eficiente (Gráfico 3), fato ao qual se atribui maior satisfação do profissional ao poder participar das decisões que influenciam diretamente suas atividades e sentir-se parte fundamental do todo.



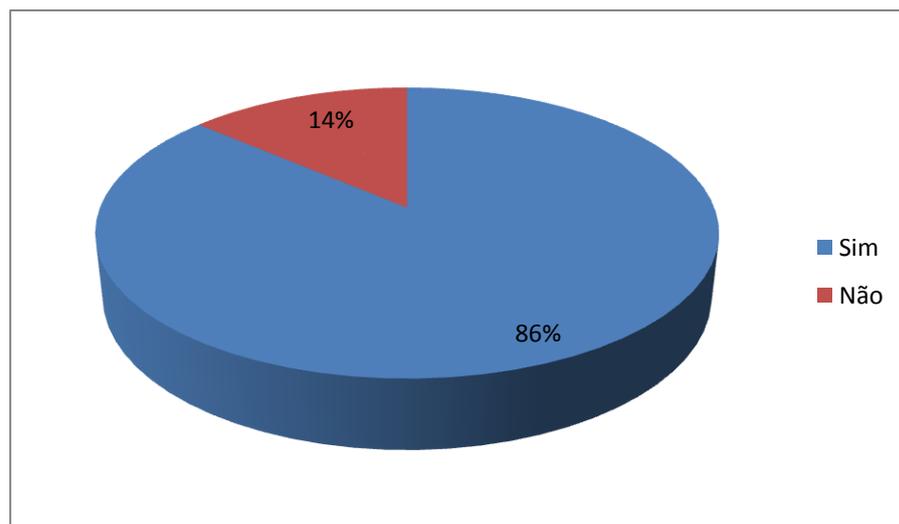
**Gráfico 3. Prevalência de influência na maneira de organização do trabalho. São Luís, 2009.**

Em relação à questão 2, quanto à previsibilidade dos eventos e acontecimentos no trabalho, observou-se que normalmente estão sujeitos a ajustes de última hora (26 pessoas: 40%), ou seja, são considerados, na maior parte dos setores, como raramente previsíveis. Os outros 18 (27%) colaboradores e 22 (33%) funcionários, afirmaram que suas atividades são às vezes e normalmente previsíveis, respectivamente (Gráfico 4). Este é certamente um fator que pode gerar grande estresse, visto que os funcionários mantêm-se em condição de alerta durante grande parte da jornada, ou mesmo, no caso dos cargos de chefia, precisam retornar ao hotel independentemente do horário, para resolver situações diversas.



**Gráfico 4. Prevalência de previsibilidade dos acontecimentos no trabalho. São Luís, 2009.**

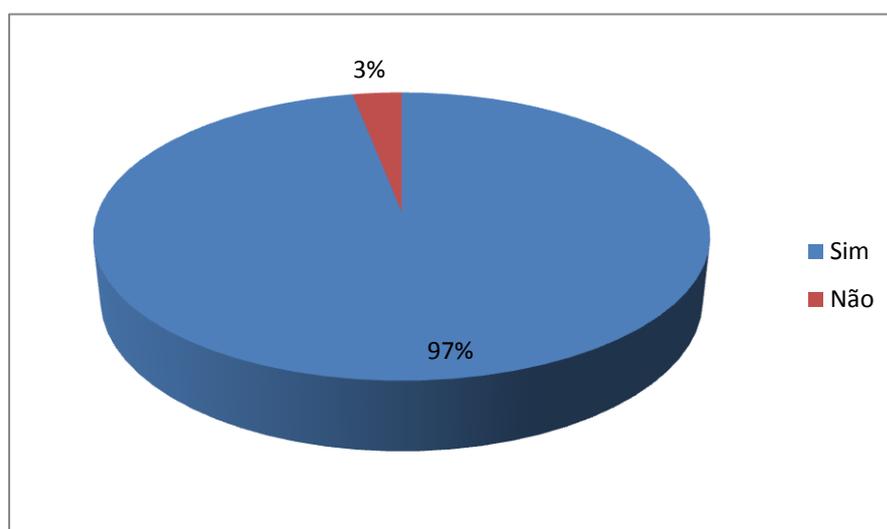
Dentre os 66 funcionários, 57 (86%) acreditam saber exatamente o que é requerido deles no trabalho (Gráfico 5). Os nove (14%) que afirmaram não saber exatamente na questão 3, justificaram pelo fato de terem determinadas funções, mas serem constantemente requisitados para realização de tarefas que não seriam de sua responsabilidade, porém que acabam realizando para o funcionamento adequado do hotel e satisfação do cliente.



**Gráfico 5. Prevalência dos colaboradores que sabem exatamente o que é requerido no trabalho. São Luís, 2009.**

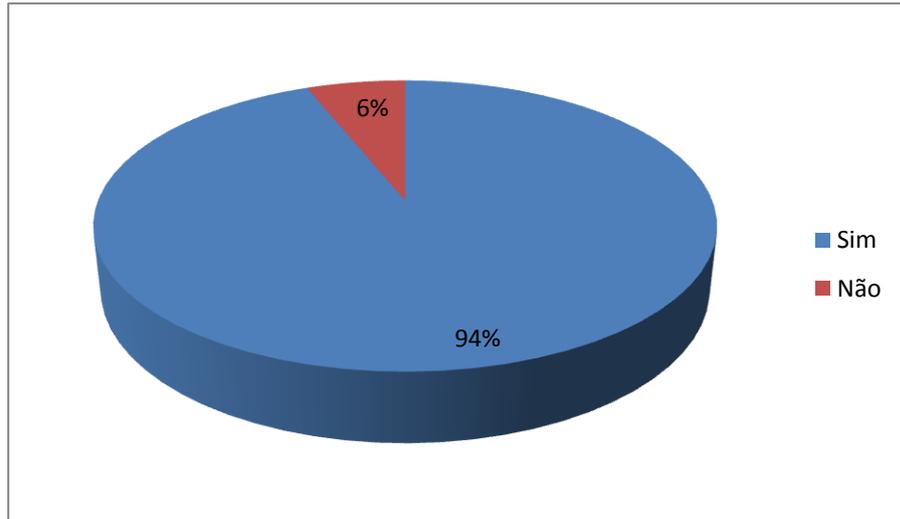
Percebeu-se, na questão 4, que a maior parte dos funcionários é extremamente requisitada durante o horário de trabalho (Gráfico 6), correspondendo a 64 (97%) colaboradores, muitas vezes estendendo-se para os horários de folga ou pós-jornada de trabalho, como já citado. Além disso, é importante citar que as pausas previstas em lei não são realizadas e, muitas vezes, não existe nem mesmo um horário para descanso após o almoço, percebendo-se que muitos colaboradores dirigiam-se ao refeitório somente quando diminuía o fluxo de hóspedes ou tarefas, e logo retornavam apressados aos seus setores.

Portanto, observa-se que a quase totalidade dos funcionários possui uma rotina bastante cansativa, não gozando nem mesmo do intervalo de no mínimo uma hora para descanso ou alimentação, segundo o artigo 71 da Consolidação das Leis do Trabalho.



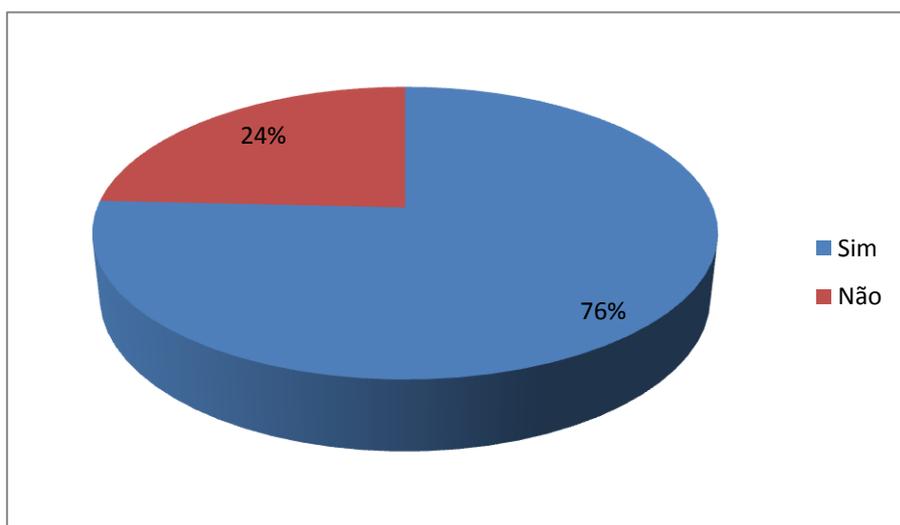
**Gráfico 6. Prevalência de colaboradores que são extremamente requisitados no trabalho. São Luís, 2009.**

Dos 66 funcionários avaliados do Quality Grand São Luís Hotel na questão 5, a maior parte (62 funcionários: 94%) afirmou que seu trabalho envolve contato com o público (Gráfico 7), pessoalmente ou por telefone, ou seja, direta ou indiretamente. Nesta ótica, a grande maioria dos profissionais pode interferir no grau de satisfação dos clientes, o que enfatiza novamente a importância do treinamento, da motivação do funcionário através de remuneração adequada, programas de saúde ocupacional, horários de pausas e descanso, mostrando-o a sua importância para que o sistema hoteleiro consiga prestar um serviço eficiente, garantindo satisfação, criação de uma imagem positiva da empresa e possível retorno dos hóspedes ao hotel.



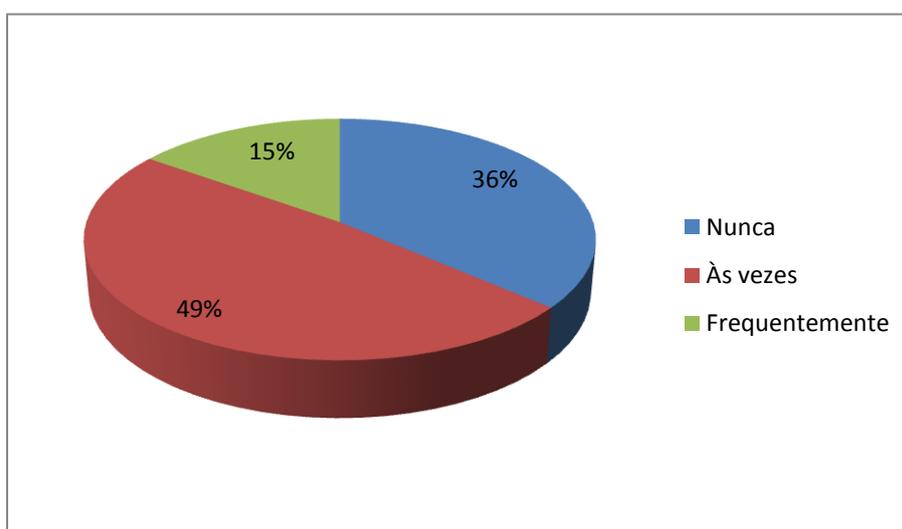
**Gráfico 7. Prevalência de colaboradores cujo trabalho envolve contato com o público. São Luís, 2009.**

No que diz respeito ao treinamento prévio no hotel para execução do trabalho (Gráfico 8) referente à questão 6 do questionário sobre saúde ocupacional, 50 funcionários (76%) responderam que passaram por treinamento em serviço assim que foram contratados. Normalmente estavam inclusos neste grupo os funcionários da recepção, portaria, messageiros, cozinha e restaurante e camareiras. Estes citaram que o treinamento consistia em passar um ou dois dias acompanhando os funcionários mais experientes e então eram considerados aptos a realizarem sozinhos as atividades da função. Vale ressaltar que não é oferecido ao funcionário um treinamento teórico prévio, reduzindo assim as atividades às ações meramente mecânicas e aprendidas diariamente, de forma empírica.



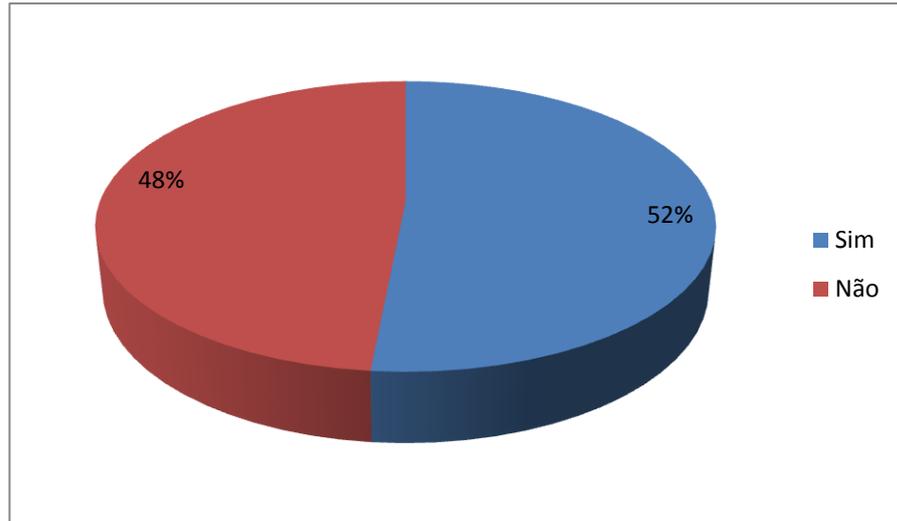
**Gráfico 8. Prevalência de colaboradores que foram treinados no hotel para execução do trabalho. São Luís, 2009.**

Em relação à questão 7, dentre os pesquisados, 10 (15%) colaboradores afirmaram vivenciar frequentemente conflitos de naturezas diversas no trabalho, dentre as quais é possível citar conflitos entre setores, entre os colaboradores ou mesmo com seus supervisores ou clientes, os quais serão esclarecidos nas questões 10 e 11. Outros 32 (49%) funcionários declararam às vezes vivenciar conflitos no ambiente de trabalho e 24 (36%), nunca vivenciá-los (Gráfico 9). Portanto, a grande maioria vivencia conflitos no trabalho (42 funcionários: 64%), frequentemente ou às vezes, e apenas uma parcela menor de 24 funcionários (36%) alegou nunca vivenciar conflitos de nenhuma espécie.



**Gráfico 9. Prevalência de colaboradores que vivenciam conflitos no trabalho. São Luís, 2009.**

Dos 66 funcionários que trabalham no hotel atualmente e foram avaliados, 34 (52%) afirmaram terem sido submetidos à mudanças organizacionais no trabalho durante os últimos 12 meses (Gráfico 10), conforme perguntado na questão 8, devido à contratação de uma empresa terceirizada para administrar e garantir maior qualidade aos serviços oferecidos pelo hotel. Este fato gerou uma necessidade de adaptação de praticamente metade dos funcionários a uma nova filosofia e metodologia no desenvolvimento de suas atividades, inclusive com a mudança de supervisores e chefias imediatas, o que possivelmente também contribuiu para esta mudança na organização do trabalho. Destes 34 funcionários que foram submetidos a mudanças organizacionais pelo motivo citado, 13 atribuem a isto uma das causas de seu estresse, conforme será visto na questão 10, referente às causas de tensão no trabalho.



**Gráfico 10. Prevalência de colaboradores submetidos a mudanças organizacionais no trabalho durante os últimos 12 meses. São Luís, 2009.**

Em relação aos sintomas apresentados pelos funcionários (Tabela 4), vale ressaltar que a questão 9 era de múltipla escolha, podendo o funcionário apontar mais de uma opção. A maior parte da amostra relatou no mínimo dois sintomas, presentes frequentemente ou às vezes, sendo os mais frequentes: dor nas costas (46 funcionários: 70%); fadiga (37 funcionários: 56%), dor nas pernas (35 funcionários: 53%) e irritabilidade (33 funcionários: 50%). Certamente consideram-se estas evidências como as principais justificativas para implantação da ginástica laboral no hotel em questão, servindo como alerta para os responsáveis do hotel enquanto um instrumento de exposição da saúde ocupacional regular de seus funcionários, necessitando de intervenção imediata e, conseqüentemente, trazendo melhor retorno para todos, incluindo colaboradores, finanças do hotel pelo aumento da produtividade e motivação, clientes e imagem do hotel perante a sociedade maranhense, garantindo aos seus funcionários um serviço diferenciado ainda não oferecido por nenhum hotel de São Luís.

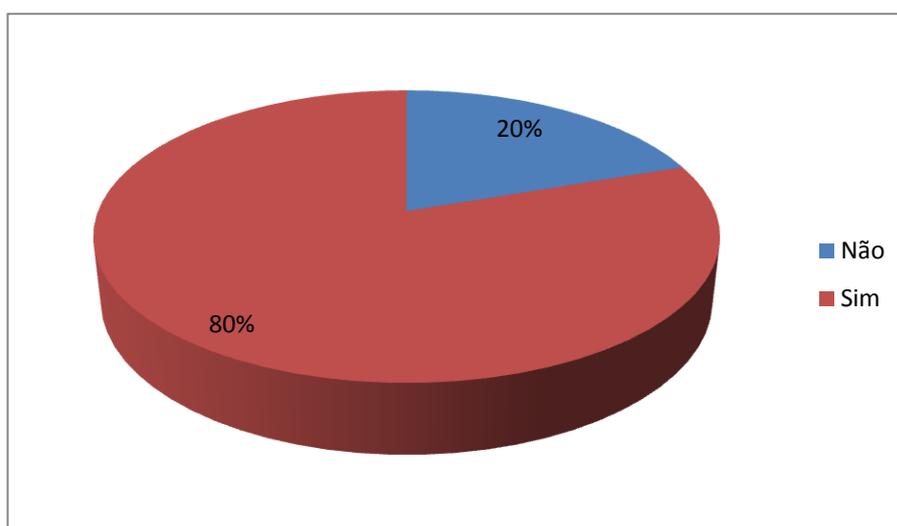
Ressalta-se, portanto, que a grande parcela dos colaboradores apresentou dor nas costas. Em contrapartida, em relação ao sintoma de menor incidência, destaca-se a pressão alta ou hipertensão arterial que, segundo afirmou a *World Health Organization* em 1978, é uma doença caracterizada pela elevação crônica da pressão arterial sistólica e/ou pressão arterial diastólica (LOLIO, 1990). Desta forma, acredita-se necessário fazer um alerta nesta questão, visto que a hipertensão é considerada uma patologia silenciosa, não apresentando muitas das vezes sintomas nos indivíduos até que algum comprometimento se manifeste agravando a saúde do portador, como acidentes vasculares cerebrais, trombose ou infartos do

miocárdio, ou seja, os funcionários podem apresentar este sintoma, porém não terem o costume de aferi-la, como mencionado por muitos colaboradores, alertando-se aqui sobre a importância da realização de exames de rotina e avaliação inicial dos funcionários antes do início de qualquer programa de atividade física.

**Tabela 4. Prevalência dos sintomas apresentados pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

SINTOMAS		
Enxaqueca	18	27%
Câimbras	12	18%
Indigestão	24	36%
Insônia	22	33%
Fadiga	37	56%
Pressão alta	5	7%
Sonolência	25	37%
Irritabilidade	33	50%
Dor nas costas	46	70%
Dor nos braços	24	36%
Dor nas pernas	35	53%
Dor nas mãos	17	25%
Outros	4	6%

Apenas 13 (20%) funcionários afirmaram não existir nenhum tipo de situação ou condição atualmente em seu local de trabalho que cause neles algum tipo de estresse (Gráfico 11), conforme arguidos na questão 10.



**Gráfico 11. Prevalência de colaboradores que sentem tensão no trabalho. São Luís, 2009.**

Já 53 (80%) funcionários afirmaram sentir algum tipo de tensão no trabalho, dentre os quais 31 (58%) apontaram ser a causa deste estresse a carga de trabalho excessiva; 31 (58%), a falta de comunicação e 28 (52%), o treinamento insuficiente (Tabela 5). Como outras causas foram citadas: Água e refeição de má qualidade (dois funcionários); ser questionado injustamente (um funcionário) e falta de direcionamento da atividade (um funcionário). Como esta questão era considerada de múltipla escolha, os funcionários poderiam apontar quantas causas identificassem como geradoras de suas tensões.

**Tabela 5. Prevalência de causas de tensão no trabalho nos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

CAUSAS		
Mudança/reestruturação organizacional	13	24%
Carga de trabalho excessiva	31	58%
Falta de comunicação	31	58%
Insegurança no trabalho	7	13%
Conflito com supervisor	4	7%
Treinamento insuficiente	28	52%
Acomodação/condições de trabalho	11	20%
Conflito com público	11	20%
Outras	4	7%

Os 53 (80%) que citaram possuir algum tipo de tensão no trabalho, indicando as prováveis causas para estas tensões, apontaram como soluções (Tabela 6) na questão 11: redução da carga de trabalho (26 funcionários: 49%); prazos finais realizáveis (27 funcionários: 50%); oportunidade de participação na tomada de decisões (15 funcionários: 28%); melhor treinamento/informação (30 funcionários: 56%); melhores procedimentos de resolução de conflitos (15 funcionários: 28%); melhor comunicação com supervisor (6 funcionários: 11%); creche no local de trabalho (8 funcionários: 15%).

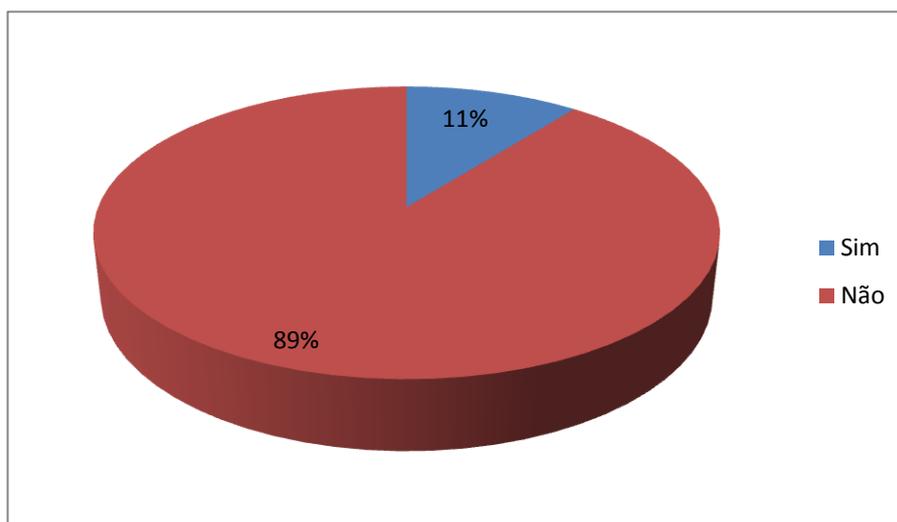
Sendo também de múltipla escolha, os funcionários tiveram a possibilidade de marcar quantas soluções achassem viáveis e dar outras sugestões. Como outras possíveis soluções, acredita-se importante que sejam expostas na pesquisa devido à disponibilidade dos funcionários em dar sugestões para melhoria da qualidade de vida de todos; dentre estas, foram citadas: local para descanso após o almoço (2 funcionários); contratação de profissionais qualificados (2 funcionários); melhor comunicação entre os setores do hotel (2 funcionários); aumento dos salários (2 funcionários); construção de uma sala de jogos (1 funcionário); trabalho em horário fixo, pela impossibilidade de realizar cursos ou se

aperfeiçoar, devido às escalas de trabalho (1 funcionário); redução da exposição à bandidos, visto que o hotel só possui segurança à noite (1 funcionário); atividade física local para diminuição do estresse (1 funcionário). Consideram-se também de extrema relevância estas sugestões, visto que mostram à empresa a importância de ouvir constantemente os seus funcionários, pois estes conhecem e lidam diretamente com todas as dificuldades, o que lhes permitem identificar de forma mais clara os pontos positivos e negativos do processo de desenvolvimento das atividades e de melhoria deste.

**Tabela 6. Prevalência de soluções para a tensão no trabalho apontadas pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel. São Luís, 2009.**

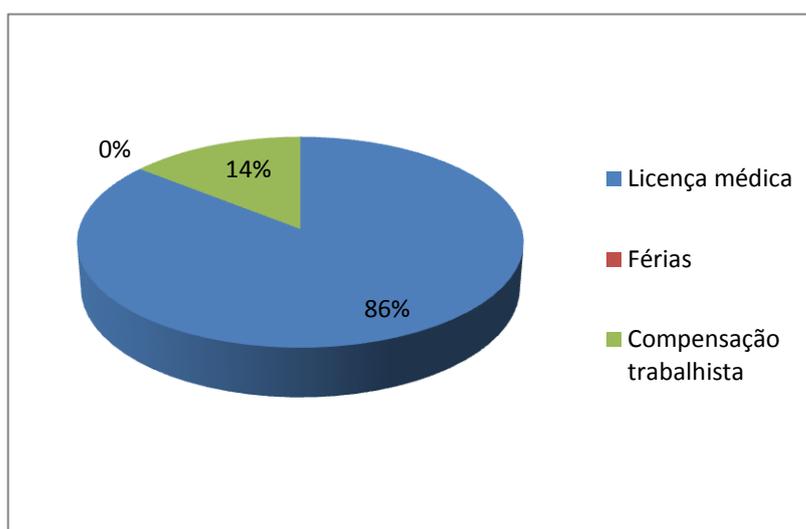
SOLUÇÃO		
Redução da carga de trabalho	26	49%
Prazos finais realizáveis	27	50%
Oportunidade de participação da tomada de decisões	15	28%
Melhor treinamento/informação	30	56%
Melhores procedimentos de resolução de conflitos	15	28%
Melhor comunicação com superior	6	11%
Creche no local de trabalho	8	15%
Outras	8	15%

Dentre os colaboradores do hotel, percebeu-se na questão 12 que saíram de licença durante os últimos 12 meses devido à tensão no trabalho (Gráfico 12) apenas sete funcionários (11%).



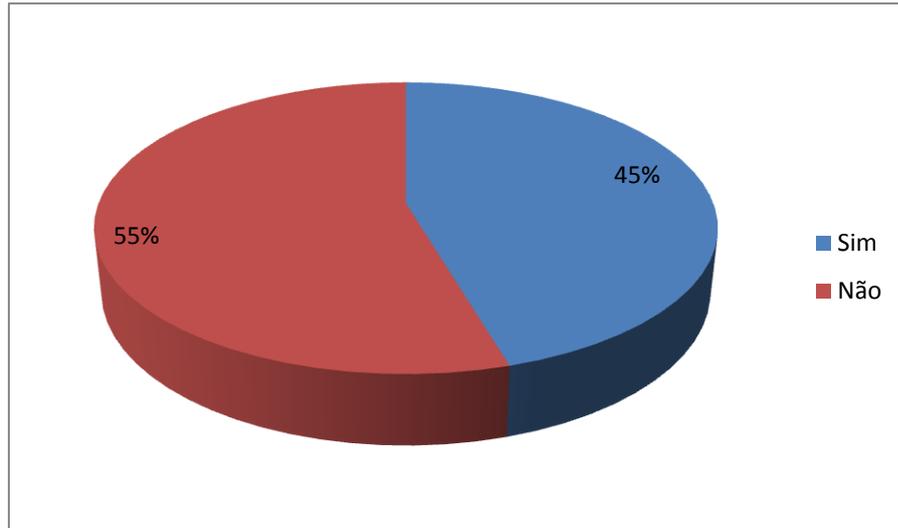
**Gráfico 12. Prevalência de colaboradores que saíram de licença nos últimos 12 meses devido à tensão no trabalho. São Luís, 2009.**

Dos sete colaboradores que se ausentaram por motivos de tensão no trabalho, os tipos de licença (Gráfico 13), nestes casos, incluíram licença médica (seis funcionários: 86%), apresentando atestado para comprovar a necessidade da ausência e compensação trabalhista (um funcionário: 14%), conforme observado na questão 13. Como muitos funcionários apresentam diversos sintomas, porém em relação às faltas ainda não se percebe um número significativo, infere-se que os colaboradores submetem-se às atividades laborais diariamente com dores, cansaços e outras manifestações, porém não podem se permitir faltar pela necessidade de cumprir suas obrigações e garantir o emprego a qualquer custo, o que tem como consequências a exposição de sua saúde a riscos e diminuição significativa de sua qualidade de vida.



**Gráfico 13. Prevalência dos tipos de licença tiradas pelos trabalhadores devido à tensão no trabalho. São Luís, 2009.**

Por fim, observou-se na questão 14 que, mesmo a ginástica laboral sendo uma atividade já bastante conhecida e difundida entre grandes empresas preocupadas com a saúde de seus colaboradores, mais da metade dos funcionários avaliados (36 funcionários: 55%) do Quality Grand São Luís hotel não sabia o significado do termo “ginástica laboral” (Gráfico 14) e nem teve acesso a quaisquer práticas ou atividades no local de trabalho que visassem melhorar a qualidade de vida deles.



**Gráfico 14. Prevalência de colaboradores que conhecem o termo “ginástica laboral”. São Luís, 2009.**

## CONCLUSÃO

Aspectos presentes na sociedade moderna como mercado altamente competitivo, condições de trabalho ruins, ameaça iminente de demissão, conflitos interpessoais, bem como diversas dificuldades do dia-a-dia, submetem os trabalhadores à vivência de situações cada vez mais estressantes no ambiente de trabalho.

Neste contexto, nas empresas que esperam qualidade nos produtos e serviços por elas oferecidos, as ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no seu cotidiano possibilitando um efetivo envolvimento e participação dos funcionários que passam a atuar com satisfação e motivação para a realização de suas atividades e, como consequência, resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, indissociáveis na sociedade contemporânea.

A administração destas questões como insatisfação, desmotivação e o desconforto físico é considerada um objetivo vital para as empresas que visualizam na ginástica laboral um complemento no objeto primordial que é a saúde do trabalhador e melhores resultados para a empresa, sendo um fator diferencial na busca por melhoria dos níveis de qualidade de vida dos colaboradores.

Através de pausas para realização de exercícios, dinâmicas e técnicas de relaxamento definidas pelo terapeuta, que englobam a GL, durante a jornada de trabalho é possibilitado ao funcionário um momento de descanso ou preparação para exercer suas funções de maneira mais adequada, podendo desta forma iniciar, retomar ou finalizar as atividades laborais com mais atenção e disposição.

A pesquisa foi baseada na aplicação de um questionário sobre saúde ocupacional, possuindo também questões referentes ao conhecimento da amostra analisada de 66 funcionários, em um universo total de 77 colaboradores, constatando-se que esta foi constituída principalmente de profissionais do sexo masculino, na faixa etária de 25 a 39 anos, com formação até o Ensino Médio, sendo apenas três profissionais graduados em Turismo e nenhum em Hotelaria.

As atividades realizadas diariamente pelos colaboradores do Quality Grand São Luís Hotel se caracterizam por trabalho intensivo frequentemente exigindo-se dos funcionários alta produtividade em tempo limitado e em condições que ainda não favorecem a motivação e satisfação destes, percebendo-se que a grande maioria dos colaboradores é extremamente requisitada, não possui autonomia para organizar o trabalho da maneira que acredita ser mais viável, sendo suas atividades muitas vezes imprevisíveis.

Esta rotina do hotel certamente foi também a principal dificuldade encontrada para a realização deste trabalho, visto que houve necessidade de inúmeras e constantes tentativas desde o momento do encontro com os gestores do hotel para autorização até a aplicação dos questionários em todos os setores.

Além da dinâmica do trabalho no hotel, a atividade de grande parte da amostra envolve contato com o público, mais uma razão pela qual acredita-se ser tão importante manter os funcionários motivados e qualificados.

Constatou-se a presença de inúmeros sintomas nos funcionários, com ênfase para as dores nas costas, fadiga, dor nas pernas e irritabilidade, e situações estressantes que afetam diretamente a saúde do trabalhador, incluindo, principalmente, carga de trabalho excessiva, falta de comunicação e treinamento insuficiente.

Como percebido na pesquisa, mesmo grande parte dos colaboradores apresentando diversos sintomas que atingem de maneira bastante negativa a sua saúde, apenas uma pequena parcela saiu de licença nos últimos 12 meses, o que demonstra que o funcionário precisa se submeter a trabalhar a qualquer custo, pela necessidade de manter seu emprego.

Desta forma, observa-se que os principais fatores de risco à saúde a que estão submetidos os profissionais investigados referem-se ao trabalho intensivo, sem realização de pausas e sem uma política interna que valorize o funcionário garantindo condições de trabalho adequadas que não comprometam a saúde destes e, conseqüentemente, a produtividade da empresa.

Portanto, objetivou-se demonstrar através deste estudo o quanto a ginástica laboral, adotada de maneira segura, adequada, regular e associada a um programa de saúde do trabalhador, pode possibilitar menos gastos com afastamentos, execução do trabalho de forma mais saudável, gratificante e rentável tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, contribuindo para a prevenção e redução de comprometimentos físicos e do estresse e incrementando o nível de integração entre os profissionais, além da qualidade de vida no trabalho.

Acredita-se ainda que a busca por melhorias e adaptações da proposta, além de novas metodologias, são questões primordiais para a implantação de um programa de ginástica laboral adequado e viável, colaborando com a gerência cuja missão seja contribuir para o exercício da responsabilidade social e promoção da saúde integral de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- AGEM - Agência Metropolitana da Baixada Santista. **Turismo Receptivo**. São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=331>> Acesso em: 22 out. 2009.
- ALVAREZ. B. **Estilo de vida e hábitos de Lazer de trabalhadores, após 2 anos de aplicação de programa de ginástica laboral e saúde**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2002.
- ALVES, S.; VALE, A. Ginástica laboral: caminho para uma vida mais saudável no trabalho. **Revista CIPA**, n. 232, p. 30-34, 1999.
- BALLONE, G. **Estresse e Trabalho**. 2008. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/site>>. Acesso em: 14 set 2009.
- BARBOSA, M. **Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte**. 2006. Disponível em: <[www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/](http://www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/)> Acesso em: 17 out. 2009.
- BARRIER, Michael. How exercise can pay off. **Nation's Business**, U.S., v. 85, n. 2, p. 41-42, oct. 1997.
- BARROSO, A. **Os 5 sentidos da qualidade**. Manaus, 2007. Disponível em: <[www.seplan.am.gov.br/.../Palestra%20-%205%20Sentidos.ppt](http://www.seplan.am.gov.br/.../Palestra%20-%205%20Sentidos.ppt)> Acesso em: 3 out. 2009.
- BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. 6. ed. SP: Senac São Paulo, 2001.
- BERNIK, V. Doenças do cérebro. **Estresse: o assassino silencioso**. 199-. Disponível em: <<http://www.cerebromente.org.br/n03/doencas/stress.htm>>. Acesso em: 20 out. 2009.
- BOM SUCESSO, E. Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BORGES, M. **Planejamento integrado de gestão da qualidade e ambiental**. Estudo de caso: complementaridade com gerenciamento de resíduos, higiene, limpeza, saúde e segurança do trabalho. UFPR. 2002.
- BRASIL, Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. **O método 5S**. Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo\\_5S.pdf](http://www.anvisa.gov.br/reblas/procedimentos/metodo_5S.pdf)> Acesso em: 3 out. 2009.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO. Desenvolver - Qualidade e certificação. **Certificação de empresas**. Portugal. 2001. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=338>> Acesso em: 19 out. 2009.
- BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES, SEBRAE. **O ciclo PDCA**. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2009.

BRASIL, **Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador – RENAST**. 2002. Disponível em: <[http://renastonline.org/renastonline/attachments/034\\_Portaria\\_1679\\_GM\\_2002.pdf](http://renastonline.org/renastonline/attachments/034_Portaria_1679_GM_2002.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2009.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em: 15 set. 2009.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8080.htm>. Acesso em: 21 set. 2009.

CAMPOS, A. **O que é qualidade**. 2008. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2008/05/27/o-que-e-qualidade/>> Acesso em: 17 out. 2009

\_\_\_\_\_. **Qualidade hoje: desafios, ISO, ferramentas essenciais**. 2007. Disponível em: <<http://infoblogs.com.br/view.action?contentId=36642&Qualidade-hoje-desafios-ISO-ferramentas-essenciais.html>> Acesso em: 24 out. 09

CAMPOS, V. **TQC - Controle da qualidade total**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CANETE, I. **Humanização: desafio da empresa moderna – a ginástica laboral como um novo caminho**. São Paulo: Ícone, 2001.

CAPRONI, R. **Como conquistar e manter bons clientes**. 2008. Disponível em: <[http://www.odontosites.com.br/odonto/default2.asp?s=artigos2.asp&id=15&titulo=Como\\_conquistar\\_e\\_manter\\_bons\\_clientes](http://www.odontosites.com.br/odonto/default2.asp?s=artigos2.asp&id=15&titulo=Como_conquistar_e_manter_bons_clientes)> Acesso em: 22 out. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier – Campus, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA. **Histórico da Ginástica Laboral**. Ago. 2004. Disponível em: <[http://www.confef.org.br/RevistasWeb/n13/02\\_GINASTICA\\_LABORA.pdf](http://www.confef.org.br/RevistasWeb/n13/02_GINASTICA_LABORA.pdf)> Acesso em: 15 set. 2009.

CONTE, A. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Faebusiness**, Porto Alegre, n. 7, nov. 2003.

COUTO, H.; NICOLETTI, S.; LECH, O. **Como gerenciar a questão das LER/D.O.R.T.: lesões por esforços repetitivos, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho**. Belo Horizonte: Ergo, 1998.

CROSBY, P. **Qualidade é Investimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

CHU, C.; DWYER, S. **Employer role in integrative workplace health management: a new model in progress.** Disease Management and Health Outcomes, Adis International, v. 10(3), p.175-186. 2002.

DIAS, M. Ginástica laboral. **Revista Proteção**, Rio Grande do Sul, n. 29, p. 124-125, 1994.

FARIA, N. **Organização do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1984.

FEIGENBAUM, A. **Controle de qualidade total.** 40. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, S; MEDEIROS, S; RIBEIRO, L. **Estresse ocupacional e o mundo do trabalho atual:** repercussões na vida cotidiana das enfermeiras. Revista Eletrônica de Enfermagem [Internet]. 2008;10(2):414-427. Disponível em:  
<<http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n2/v10n2a13.htm>> Acesso em: 23 out. 2003.

FONSECA, A; MIYAKE, D. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade.** In: XXVI ENEGEP. 9. 2006, Fortaleza. Anais do ENEGEP. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR470319\\_8411.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf)> Acesso em: 04 out. 2009.

FRANÇA, A. **Indicadores empresariais de qualidade de vida:** esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1996.

GEMIGNANI, Janet. Making wellness programs pay off. **Business & Health**, U.S., v. 14, n. 8, p. 61, aug. 1996.

GIL, A. **Auditoria da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 1994.

GUERRA, M. Atividade física: A ginástica na empresa torna-se a alternativa de combate de doenças. **Revista Proteção**, v. 45, p. 28-43, jun. 1995.

HAMPTON, D. **Administração:** processos administrativos. São Paulo: Makron Books, 1993.

KARASSAWA, N. **A qualidade da logística no turismo.** São Paulo: Aleph, 2003.

KOLLING, A. **Estudo sobre os efeitos da ginástica laboral compensatória em grupos de operários de empresa industriais.** 1982. 116 f. Dissertação (Mestrado em Educação). UFRGS, Porto Alegre, 1982.

LECH, O et al.. **Distúrbios ósteomusculares relacionados ao trabalho (D.O.R.T.)** - lesões por esforços repetitivos. São Paulo: CREMS, 1998.

LEITE, N. Impacto de um plano de incentivo a demissão voluntária sobre a saúde dos trabalhadores. 1995. Monografia (Especialização em Educação Física). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1995.

LIMA, D. **Metodologia de implantação de ginástica laboral com abordagem ergonômica.** Jundiá: Fontoura, 2004.

LIMA, R. **Ginástica Laboral**. 2007. Centro de estudos do corpo e terapias holísticas. Disponível em: <<http://www.cecth.com.br/index.php?option=content&task=view&id=63>> Acesso em: 23 out. 2009.

LIMA, V. **Ginástica Laboral**. São Paulo: Phorte, 2003.

LOLIO, C A. de. Epidemiologia da hipertensão arterial. **Rev. Saúde públ.**, S. Paulo, **24**:425-32,1990.

MACIEL, R. et al. Quem se beneficia dos programas de ginástica laboral? **Cad. psicol. soc. trab.**, v. 8, p.71-86. 2005. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172005000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172005000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 2 set. 2009.

MARTINS, C. **Efeitos da ginástica laboral em servidores da reitoria da UFSC**. 2000. 109f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MARTINS, C; MARTINS, M. Eficácia da ginástica laboral na prevenção aos DORT e sua aceitação por funcionários públicos de Florianópolis – SC. In: **Anais do XXIII Simpósio Internacional de Ciências do Esporte – Atividade Física, Fitness e Esporte**, São Paulo, 2000, p.173.

MARTINS, C. MICHELS, G. Programas de Promoção da Saúde do Trabalhador: Exemplos de Sucesso. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano, Santa Catarina**, v. 5, n. 1, p. 85-90. 2003.

MATSUDA, L; ÉVORA, Y; BOAN, F. O método desdobramento da função qualidade – QFD – no planejamento do serviço de enfermagem. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 97-105, outubro 2000.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Ricardo Alves; LEITE. Neiva. **Ginástica Laboral, princípios e aplicações práticas**. São Paulo: Manole, 2004.

MILITÃO, A. **A influência da ginástica laboral para a saúde dos trabalhadores e sua relação com os profissionais que a orientam**. 2001. 76 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MOLINA,O. **Estresse no Cotidiano**. São Paulo: Pancast, 1996.

MONTEIRO, L. Fazendo ginástica: um roteiro útil para as empresas que querem exercitar seus funcionários. **Revista Proteção**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 21, p. 30-31, fev./mar. 1993.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.

OLIVEIRA, T. **Normas Para a Certificação Da Qualidade No Processo Produtivo Na Industria Madeireira**. 2008. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6614747/Normas-Para-a-Certificacao-Da-Qualidade-No-Processo-Produtivo-Na-Industria-Madeiraira>. Acesso em: 18 set 2009.

ORSELLI, O. Saúde e segurança ocupacional: o que deve mudar no pensamento dos empresários brasileiros. *Gazeta Mercantil de SP, Jornal do CIESP, Revista Proteção*, 2002. Disponível em: <[www.brasgolden.com.br](http://www.brasgolden.com.br)>. Acesso em 17 set. 2009.

PADÃO, M.; MONTEIRO, C. A ginástica da segurança: Empresa carioca demonstra importância dos exercícios para reduzir acidentes. **Revista Proteção**, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 18, p. 192, ago./set. 1992.

PAIVA, M. **Sociologia do Turismo**. 9ª ed. Campinas: Papyrus, 2005.

PATRÍCIO, ZM. **Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas**. Florianópolis: Ed. do autor, 1999.

PINTO, R. **Qualidade no serviço de manutenção predial terceirizado**: um estudo de caso em uma organização pública autárquica. 2009. 318 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, **Gerenciamento de projetos**. São Paulo. 2000. Disponível em: <[http://www.pmisp.org.br/ger\\_projetos.asp](http://www.pmisp.org.br/ger_projetos.asp)> Acesso em: 19 out. 2009.

POLITO, Eliane. **Ginástica Laboral**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Sprint, 2002.

PORTER, M. E. **Competição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PULCINELLI, A. **Curso de capacitação para coordenadores do programa ginástica na empresa**. Serviço Social da Indústria. Brasília, 1998.

RAPOSO, E. A importância da qualidade de vida no mundo contemporâneo. **Jornal do Comercio**. 2009. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a105.htm>. Acesso em: 02 de nov. 2009.

RODRIGUES, J. **Ginástica Laboral**. Prefeitura Municipal de Botucatu. São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.botucatu.sp.gov.br/artigos/artigos/ginastica\\_laboral.prn.pdf](http://www.botucatu.sp.gov.br/artigos/artigos/ginastica_laboral.prn.pdf)> Acesso em: 23 out. 2009.

ROSSATO, I.F. **Uma metodologia para a análise e solução de problema**. Dissertação (Mestrado) – UFSC, Florianópolis, 1996.

SARAIVA, Margarida. Implementação dos princípios de Deming no ensino superior português. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração** – ISSN 1984-5294 – Edição Especial – v. 1, n. 2, p.84-109, Julho/2009

SEBRAE, **D'olho na qualidade**: 5S para os pequenos negócios. São Paulo: Sebrae, 2008. (Curso online. Módulo I – Introdução. OYO, Tôddy)

SINTRAJUSC – LER – **Lesões por esforços repetitivos** – você não pode ser mais uma vítima. Florianópolis, 1998.

SOUZA, D.; SANTANA, M.; DELUIZ, N. **Trabalho e educação**: centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil. Rio de Janeiro: Quartet, 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672006000400015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672006000400015)> Acesso em 28 ago. 2009.

SOUZA, N. Visão Psicossomática. **Revista Proteção**, Rio Grande do Sul, n. 75, p.63-65, 1998.

TARGA, J. **Teoria da Educação Físico-desportiva-recreativa**. Porto Alegre: ESEF-IPA, 1973.

TEIXEIRA, E. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TORRES, C. Legislação do turismo e da restauração e bebidas. **Rev.Turisver**, ano XXII, n. 676, 20 mar. 2007.

TRIGO, L. **Turismo e Qualidade**: Tendências contemporâneas. São Paulo: Papyrus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Turismo Básico**. 7ª ed. São Paulo: Senac, 2004.

ZABLOCKI, Elaine. Employers: offering help along the way. **Business & Health**, U.S., v. 15, n. 12, p. 19-23, dez. 1997.

ZILLI, C.M. **Manual de Cinesioterapia/Ginástica Laboral**: uma tarefa interdisciplinar com ação multiprofissional. São Paulo: LOVISE, 2002.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL

IDADE: ..... anos

SEXO: ( ) masculino ( ) feminino

Este questionário é projetado pela *Community and Public Sector Union (EUA)* para você para fazer um comentário sobre os efeitos do trabalho em sua saúde. Não há necessidade de escrever seu nome no questionário (tornando suas respostas confidenciais).

1. Você sofre influência na maneira de organizar seu trabalho?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

2. Os eventos no seu trabalho são claramente previsíveis ou estão sujeitos a ajustes “de última hora”?

- ( ) normalmente previsível  
( ) às vezes previsível  
( ) raramente previsível

3. Você sabe o que é exatamente requerido de você no trabalho?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

4. Você é extremamente requisitado no trabalho?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

5. Seu trabalho envolve contato com o público, pessoalmente ou por telefone?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

6. Você foi treinado no hotel para executar seu trabalho?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

7. Você vivencia conflito no trabalho?

- ( ) nunca  
( ) às vezes  
( ) frequentemente

8. Você foi submetido à mudanças organizacionais no trabalho durante os últimos 12 meses?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

9. Você sofre de quais sintomas seguintes? Assinale N (nunca), AV (às vezes) ou F (frequentemente ou regularmente):

- ( ) enxaquecas  
( ) câimbras  
( ) indigestão  
( ) insônia

- fadiga
- pressão alta (hipertensão)
- sonolência
- irritabilidade
- dor nas costas
- dor nos braços
- dor nas pernas
- dor nas mãos
- outros.....

10. Você sente algum tipo de tensão no trabalho? Qual destes itens você considera ser a causa de sua tensão? Você pode assinalar mais de uma alternativa.

- não sinto nenhum tipo de tensão no trabalho
- sim:
  - mudança/reestruturação organizacional
  - carga de trabalho excessiva
  - falta de comunicação
  - (in)segurança no trabalho
  - conflito e/ou molestamento do supervisor
  - treinamento insuficiente
  - acomodação, condições de trabalho
  - conflito com o público/clientela
  - outra.....

11. Se SIM para a questão 10, onde estaria a solução para sua tensão no trabalho? Você pode assinalar mais de uma alternativa.

- redução da carga de trabalho
- prazos finais realizáveis
- oportunidade para participar da tomada de decisões
- melhor treinamento/informação
- melhores procedimentos de resolução de conflitos
- melhor comunicação com supervisor
- creche no local de trabalho
- outra.....

12. Você saiu de licença durante os últimos 12 meses devido à tensão no trabalho?

- SIM
- NÃO

13. Se SIM para a questão 12, que tipo de licença?

- licença médica
- férias
- compensação trabalhista
- outra.....

14. Você sabe o que significa o termo “Ginástica Laboral”?

( ) Sim.

( ) Não.

15. Qual seu grau de escolaridade?

( ) Nenhuma escolaridade

( ) Ensino Fundamental: de 1ª a 4ª série

( ) Ensino Fundamental: de 5ª a 8ª série

( ) Ensino Médio incompleto

( ) Ensino Médio completo

( ) Curso Técnico. Qual (is) curso(s)? \_\_\_\_\_

( ) Superior incompleto. Qual (is) curso(s)? \_\_\_\_\_

( ) Superior completo. Qual (is) curso(s)? \_\_\_\_\_

( ) Pós-graduação / Mestrado / Doutorado. \_\_\_\_\_

Se preferir, preencha as informações seguintes:

Nome: .....

Setor:.....

Cargo:.....

*Obrigada!*

Fonte: COMMUNITY AND PUBLIC SECTOR UNION ~ OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY. Stress questionnaire. Disponível na internet.

<http://www.cpsu.org/ohs/index.html>. 15/09/2009. Adaptado por REIS, Alyne Bianka Bezerra, 2009.

**APÊNDICE B – TABELA COM SUGESTÃO 1 DE PROGRAMA DE GINÁSTICA LABORAL**

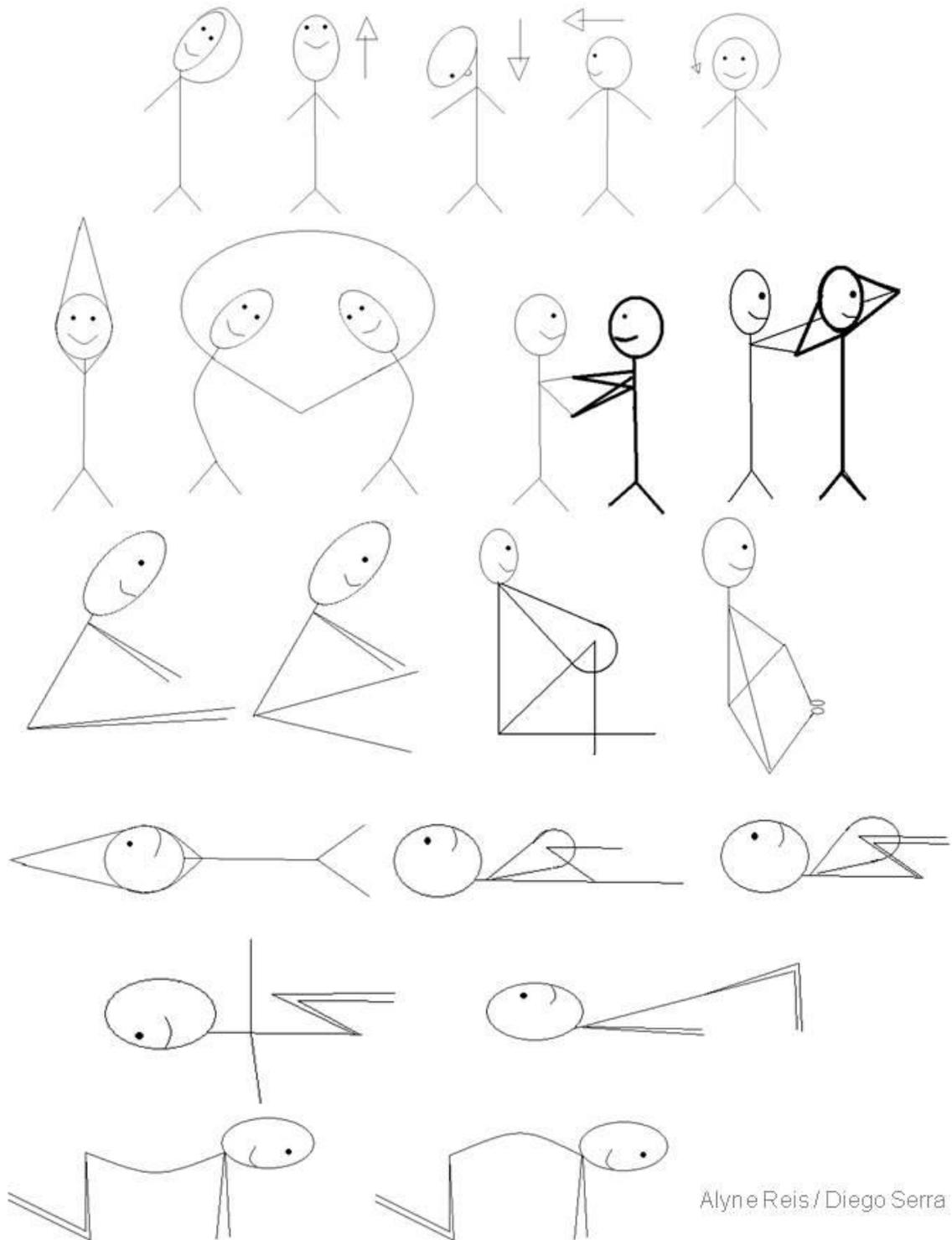
<b>HORÁRIO</b>	<b>TIPO DE GL</b>	<b>SETOR(ES)</b>	<b>LOCAL</b>
8:00 às 8:10	Preparatória	Todos	Salão Daniel de La Touche
8:15 às 8:25	Preparatória	Todos	Salão Daniel de La Touche
10:00 às 10:10	Compensatória	Comercial	Sala do setor comercial
10:10 às 10:20	Compensatória	Controladoria	Sala da controladoria
10:20 às 10:30	Compensatória	Gerência geral	Sala da gerência geral
10:30 às 10:40	Compensatória	Governança	Sala da governança
10:40 às 10:50	Compensatória	Governança	Sala da governança
10:50 às 11:00	Compensatória	Cozinha e Restaurante	Restaurante
11:00 às 11:10	Compensatória	Recepção / Manutenção	Salão Daniel de La Touche
11:10 às 11:20	Compensatória	Recepção / Manutenção	Salão Daniel de La Touche
14:50 às 15:00	Relaxante	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche
15:00 às 15:10	Preparatória	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche
15:10 às 15:20	Preparatória	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche
15:20 às 15:30	Compensatória	Gerência geral	Sala da gerência geral
15:30 às 15:40	Compensatória	Controladoria	Sala da controladoria
15:40 às 15:50	Compensatória	Comercial	Sala do setor comercial
15:50 às 16:00	Relaxante	Governança	Sala da governança
17:50 às 18:00	Relaxante	Todos	Salão Daniel de La Touche
18:10 às 18:20	Compensatória	Recepção / Manutenção	Salão Daniel de La Touche
18:20 às 18:30	Compensatória	Recepção / Manutenção	Salão Daniel de La Touche
18:40 às 18:50	Compensatória	Cozinha e Restaurante	Restaurante
22:50 às 23:00	Relaxante	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche
23:00 às 23:10	Preparatória	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche
23:10 às 23:20	Preparatória	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche
03:00 às 03:10	Compensatória	Cozinha e Restaurante	Restaurante
03:10 às 3:20	Compensatória	Recepção / Manutenção	Salão Daniel de La Touche
03:20 às 03:30	Compensatória	Recepção / Manutenção	Salão Daniel de La Touche
06:50 às 7:00	Relaxante	Recepção / Manutenção / Cozinha e Restaurante	Salão Daniel de La Touche

**APÊNDICE C – TABELA COM SUGESTÃO 2 DE PROGRAMA DE GINÁSTICA LABORAL**

<b>HORÁRIO</b>	<b>TIPO DE GL</b>	<b>SETOR(ES)</b>	<b>LOCAL</b>
<b>8:00 às 8:10 e 8:15 às 8:25</b>	<b>Preparatória</b>	<b>Manutenção; governança; Mensageiros; portaria; cozinha e restaurante</b>	<b>Salão Daniel de La Touche</b>
<b>9:00 às 9:10</b>	<b>Compensatória</b>	<b>Recepção</b>	<b>Recepção</b>
<b>9:10 às 9:20</b>	<b>Compensatória</b>	<b>Recepção</b>	<b>Recepção</b>
<b>9:20 às 9:30</b>	<b>Compensatória</b>	<b>Comercial</b>	<b>Sala do setor comercial</b>
<b>9:30 às 9:40</b>	<b>Compensatória</b>	<b>Controladoria</b>	<b>Sala da controladoria</b>
<b>9:40 às 9:50</b>	<b>Compensatória</b>	<b>Gerência geral</b>	<b>Sala da gerência geral</b>
<b>9:50 às 10:00</b>	<b>Compensatória</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Sala dos recursos humanos</b>

**APÊNDICE D – SUGESTÃO DE EXERCÍCIOS INDIVIDUAIS OU EM DUPLA  
PARA GINÁSTICA LABORAL**

**ALONGAMENTOS**



## APÊNDICE E – SUGESTÃO DE EXERCÍCIOS INDIVIDUAIS PARA GINÁSTICA LABORAL

### GINÁSTICA LABORAL - ROTEIRO 1 (Individual)

- 1) Elevação dos MMSS
- 2) Circundução do pescoço
- 3) Inclinação cervical lateral direita e esquerda
- 4) Extensão e flexão cervical
- 5) Rotação cervical à esquerda e à direita
- 6) Elevação e depressão da escápula
- 7) Rotação dos ombros para frente e para trás
- 8) Alonga// dos extensores de cotovelo, porção média do deltóide e região escapular direita
- 9) Alonga// dos extensores de cotovelo
- 10) Pronação e supinação com mãos espalmadas
- 11) Alonga// dos flexores e extensores direito e esquerdo do complexo punho-mão
- 12) Circundução do punho com as mãos fechadas
- 13) Flexão, extensão, desvio ulnar e desvio radial do punho
- 14) Abrir e fechar as mãos
- 15) Rotação do tronco
- 16) Alongamento da região anterior da coxa
- 17) Trazer membro inferior em direção ao tórax
- 18) Alongamento dos flexores plantares do tornozelo
- 19) Alongamento de adutores do quadril
- 20) Inclinação anterior do tronco associada à rotação para esquerda e para direita
- 21) Inclinação anterior do tronco
- 22) Circundução do tornozelo
- 23) Flexão plantar, dorsoflexão, inversão e eversão do tornozelo
- 24) Elevação dos MMSS

## APÊNDICE F – SUGESTÃO DE EXERCÍCIOS EM DUPLA PARA GINÁSTICA LABORAL

### GINÁSTICA LABORAL - ROTEIRO 2 (Dupla)

- 1) Elevação dos MMSS (individual)
- 2) Inclinação cervical lateral direita e esquerda
- 3) Flexão cervical
- 4) Extensão cervical (individual)
- 5) Pronação e supinação do antebraço com dedos entrelaçados
- 6) Alongamento de flexores e extensores bilateralmente do punho
- 7) Alongamento da região anterior do tronco (peitorais) (mãos na cintura)
- 8) Alongamento da região posterior do tronco (mãos no esterno)
- 9) Rotação do tronco
- 10) Passar objeto com as duas mãos e receber do outro lado (um de costas para o outro)
- 11) Inclinação anterior do tronco com joelhos em extensão
- 12) Flexão de joelhos e quadril bilateralmente
- 13) Flexão de quadril associada à rotação externa
- 14) Flexão de quadril associada à dorsoflexão
- 15) Exercício de equilíbrio
- 16) Elevação de MMSS (individual)
- 17) Relaxamento (bolinhas ou massagem manual)

**ANEXOS**

**ANEXO A – OFÍCIO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA****UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 - São Luís - Maranhão

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

COORDENAÇÃO DO CURSO DE TURISMO

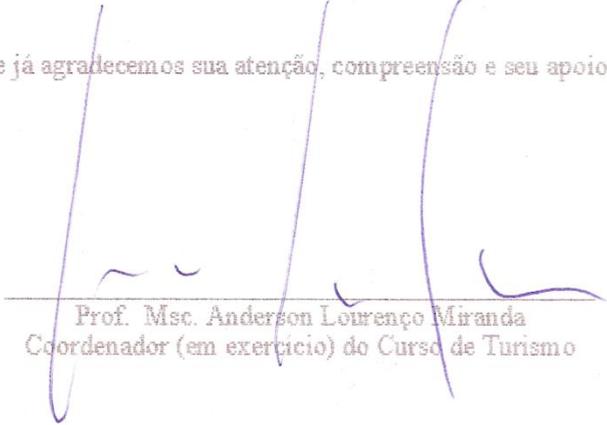
MEMO.Circ. COTUR Nº 10/2009      São Luis, 17 de setembro de 2009.

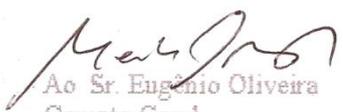
**Assunto: Pesquisa Monográfica.**

A aluna Alyne Bianka Bezerra Reis, aluna do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, código TU 02127-11, solicita através desta autorização para realizar uma pesquisa monográfica cujo tema é "GINÁSTICA LABORAL APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS: CONCEPÇÕES EM TORNO DE UMA PROPOSTA NO HOTEL GRAND SÃO LUÍS".

O objetivo da referente pesquisa é observar a rotina do hotel, verificando quantos profissionais de turismo e hotelaria o mesmo possui, para assim fazer um balanço e apresentar os dados na monografia.

Desde já agradecemos sua atenção, compreensão e seu apoio.

  
Prof. Msc. Anderson Lourenço Miranda  
Coordenador (em exercício) do Curso de Turismo

  
Ao Sr. Eugênio Oliveira  
Gerente Geral  
Hotel Grand São Luis  
NESTA

**ANEXO B - DOENÇAS DO SISTEMA OSTEOMUSCULAR E DO TECIDO  
CONJUNTIVO, RELACIONADAS COM O TRABALHO (Grupo XIII da CID-10)**

<b>DOENÇAS</b>	<b>AGENTES ETIOLÓGICOS OU FATORES DE RISCO DA NATUREZA OCUPACIONAL</b>
Artrite Reumatóide associada a Pneumoconiose dos Trabalhadores do Carvão (J60.-): “Síndrome de Caplan” (M05.3)	Exposição ocupacional a poeiras de carvão mineral (Z57.2) Exposição ocupacional a poeiras de sílica livre (Z57.2)(Quadro 18)l
Gota induzida pelo chumbo (M10.1)	Chumbo ou seus compostos tóxicos (X49.-; Z57.5) (Quadro 8)
Outras Artroses (M19.-)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8)
Outros transtornos articulares não classificados em outra parte: Dor Articular (M25.5)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22)
Síndrome Cervicobraquial (M53.1)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22)
Dorsalgia (M54.-): Cervicalgia (M54.2); Ciática (M54.3); Lumbago com Ciática (M54.4)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Ritmo de trabalho penoso (Z56.3) Condições difíceis de trabalho (Z56.5)
Sinovites e Tenossinovites (M65.-): Dedo em Gatilho (M65.3); Tenossinovite do Estilóide Radial (De Quervain) (M65.4); Outras Sinovites e Tenossinovites (M65.8); Sinovites e Tenossinovites, não especificadas (M65.9)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Ritmo de trabalho penoso (Z56.3) Condições difíceis de trabalho (Z56.5)
Transtornos dos tecidos moles relacionados com o uso, o uso excessivo e a pressão, de origem ocupacional (M70.-): Sinovite Crepitante Crônica da mão e do punho (M70.0); Bursite da Mão (M70.1); Bursite do Olécrano (M70.2); Outras Bursites do Cotovelo (M70.3); Outras Bursites Pré-rotulianas (M70.4); Outras Bursites do Joelho (M70.5); Outros transtornos dos tecidos moles relacionados com o uso, o uso excessivo e a pressão (M70.8); Transtorno não especificado dos tecidos moles, relacionados com o uso, o uso excessivo e a pressão (M70.9).	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Ritmo de trabalho penoso (Z56.3) Condições difíceis de trabalho (Z56.5)
Fibromatose da Fascia Palmar: “Contratura ou Moléstia de Dupuytren” (M72.0)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7)

	(Quadro 22)
Lesões do Ombro (M75.-): Capsulite Adesiva do Ombro (Ombro Congelado, Periartrite do Ombro) (M75.0); Síndrome do Manguito Rotatório ou Síndrome do Supraespinhoso (M75.1); Tendinite Bicipital (M75.2); Tendinite Calcificante do Ombro (M75.3); Bursite do Ombro (M75.5); Outras Lesões do Ombro (M75.8); Lesões do Ombro, não especificadas (M75.9)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Ritmo de trabalho penoso (Z56) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22)
Outras entesopatias (M77.-): Epicondilite Medial (M77.0); Epicondilite lateral (“Cotovelo de Tenista”); Mialgia (M79.1)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22)
Outros transtornos especificados dos tecidos moles (M79.8)	Posições forçadas e gestos repetitivos (Z57.8) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22)
Osteomalácia do Adulto induzida por drogas (M83.5)	Cádmio ou seus compostos (X49.-) (Quadro 6) Fósforo e seus compostos (Sesquissulfeto de Fósforo) (X49.-; Z57.5) (Quadro 12)
<b>DOENÇAS</b>	<b>AGENTES ETIOLÓGICOS OU FATORES DE RISCO DA NATUREZA OCUPACIONAL</b>
Osteonecrose (M87.-): Osteonecrose devida a drogas (M87.1); Outras Osteonecroses secundárias (M87.3)	Fósforo e seus compostos (Sesquissulfeto de Fósforo) (X49.-; Z57.5) (Quadro 12) Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22) Radiações ionizantes (Z57.1) (Quadro 24)
Ostéolise (M89.5) (de falanges distais de quirodáctilos)	Cloreto de Vinila (X49.-; Z57.5)(Quadro 13)
Osteonecrose no “Mal dos Caixões” (M90.3)	“Ar Comprimido” (W94.-; Z57.8) (Quadro 23)
Doença de Kienböck do Adulto (Osteocondrose do Adulto do Semilunar do Carpo) (M93.1) e outras Osteocondropatias especificadas (M93.8)	Vibrações localizadas (W43.-; Z57.7) (Quadro 22)

## ANEXO C – RESOLUÇÃO DO CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA

Rio de Janeiro, 12 de Maio de 2004.

**Resolução CONFEF nº 073/2004**

Dispõe sobre a Ginástica Laboral e dá outras providências

O PRESIDENTE DO CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA, no uso de suas atribuições estatutárias, conforme dispõe o inciso VII, do art. 40;

CONSIDERANDO o disposto na Lei Federal nº 9.696, de 01 de setembro de 1998;

CONSIDERANDO o disposto na Resolução CONFEF nº 046/02, que dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional;

CONSIDERANDO o disposto na Resolução nº 218, de 06 de Março de 1997, do Conselho Nacional de Saúde;

CONSIDERANDO o disposto na Portaria MTE nº 397, de 09 de Outubro de 2002, que aprova a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, no que concerne a Família 2241 - Profissionais de Educação Física;

CONSIDERANDO o disposto na Resolução CNE/CES nº 03, de 16 de Junho de 1987, que estabelece os mínimos de conteúdo e duração a serem observados nos cursos de graduação em Educação Física (Bacharelado e/ou Licenciatura Plena);

CONSIDERANDO a Resolução CNE/CES 07/04, aprovada em 31 de Março de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena, originada do Parecer CNE/CES nº 0058/2004, aprovado em 18 de Fevereiro de 2004;

CONSIDERANDO que o Profissional de Educação Física é qualificado e legalmente habilitado para intervir no seu campo profissional prevenindo doenças, promovendo a saúde do trabalhador e contribuindo para a sua qualidade de vida;

CONSIDERANDO que a formação do Profissional de Educação Física, além do domínio do conhecimento sobre o movimento humano e exercício físico nas suas dimensões biodinâmica, comportamental e sociocultural, inclui a abordagem dos aspectos pedagógicos e afetivos emocionais do comportamento motor do trabalhador, que tornam diferenciada sua intervenção;

CONSIDERANDO que, tradicionalmente, a prescrição, orientação e dinamização da ginástica e do exercício físico nas suas diversas formas, manifestações e objetivos são atividades próprias do Profissional de Educação Física;

CONSIDERANDO que o Profissional de Educação Física presta assistência à saúde do trabalhador no que concerne as suas necessidades na prática de ginásticas, exercícios físicos, atividades físicas e similares, independentemente do local em que atue;

CONSIDERANDO que o Profissional de Educação Física atua em empresas e/ou organizações detentoras de postos de trabalho, intervindo de forma efetiva para a promoção da saúde integral e melhoria da qualidade de vida do trabalhador;

CONSIDERANDO o reconhecimento, por parte dos empresários e trabalhadores, da importância da ginástica e lazer para o bem estar do trabalhador na realização de suas atividades funcionais, proporcionando a redução dos índices de acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais do trabalhador; e,

CONSIDERANDO o deliberado em Reunião Plenária do dia 03 de Abril de 2004;

RESOLVE:

Art 1º - É prerrogativa privativa do Profissional de Educação Física planejar, organizar, dirigir, desenvolver, ministrar e avaliar programas de atividades físicas, particularmente, na forma de Ginástica Laboral e de programas de exercícios físicos, esporte, recreação e lazer, independente do local e do tipo de empresa e trabalho.

Art. 2º - No desempenho das atribuições do Profissional de Educação Física, no âmbito da Ginástica Laboral, incluem-se:

I - ações profissionais, de alcance individual e/ou coletivo, de promoção da capacidade de movimento e prevenção a intercorrência de processos cinesiopatológicos;  
II - prescrever, orientar, ministrar, dinamizar e avaliar procedimentos e a prática de exercícios ginásticos preparatórios e compensatórios às atividades laborais e do cotidiano;  
III - identificar, avaliar, observar e realizar análise biomecânica dos movimentos e testes de esforço relacionados às tarefas decorrentes das variadas funções que o trabalho na empresa requer, considerando suas diferentes exigências em qualquer fase do processo produtivo, propondo atividades físicas, exercícios ginásticos, atividades esportivas e recreativas que contribuam para a manutenção e prevenção da saúde e bem estar do trabalhador;  
IV - propor, realizar, interpretar e elaborar laudos de testes cineantropométricos e de análise biomecânica de movimentos funcionais, quando indicados para fins diagnósticos;  
V - elaborar relatório de análise da dimensão sócio cultural e comportamental do movimento corporal do trabalhador e estabelecer nexo causal de distúrbios biodinâmicos funcionais.

Art. 3º - O Profissional de Educação Física no âmbito da sua atividade profissional está qualificado e habilitado para prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria especializada.

Art. 4º - O Profissional de Educação Física contribui para a promoção da harmonia e da qualidade assistencial no trabalho em equipe multiprofissional e a ela integra-se, sem renunciar à sua independência ético-profissional.

Art. 5º - O Profissional de Educação Física é um profissional ativo nos processos de planejamento e implantação de programas destinados a educação do trabalhador nos temas referentes à saúde funcional e ocupacional e hábitos para uma vida ativa.

Art. 6º - Os casos omissos serão resolvidos pelo Plenário do CONFEF.

Art. 7º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Jorge Steinhilber**

Presidente  
CREF 000002-G/RJ

**DOU 94, seção 1, págs. 78 e 79, 18/05/2004**

ANEXO D – RESOLUÇÃO DO CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA  
OCUPACIONAL

**CONSELHO REGIONAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL**  
**9ª REGIÃO**  
**RESOLUÇÃO No- 1, DE 23 DE OUTUBRO DE 2008**

Dispõe sobre a Ginástica Laboral, Cinesioterapia, Exercícios Terapêuticos, Exercícios Corretivos pelo Fisioterapeuta na Fisioterapia do Trabalho e dá outras providências.

O Plenário do Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Nona Região com circunscrição nos Estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Acre, no uso das atribuições legais conferidas pelo artigo 46 da Resolução nº 182 de 25 de setembro de 1997 do COFFITO, em sua 38ª Reunião Plenária Extraordinária, realizada no dia 23 de outubro de 2008, em sua sede, situada no Centro Político Administrativo, Rua H, Quadra 04, Lote 02, Setor A, Cuiabá - MT.

Considerando o Decreto Lei 938/69 artigo 3º, onde coloca como atividade privativa do fisioterapeuta executar métodos e técnicas fisioterápicas com a finalidade de restaurar, desenvolver e conservar a capacidade física do paciente.

Considerando a Lei 6.316/75, que é livre a atuação do profissional fisioterapeuta em todo o território nacional, podendo também atuar na administração pública direta e indireta, nos estabelecimentos hospitalares, nas clínicas, ambulatórios, creches, asilos, entre outros;  
ou exercícios de cargo, função ou emprego de assessoramento, chefia ou direção entre outros; sendo exigida como condição essencial, a apresentação da carteira profissional de Fisioterapeuta.

Considerando a Resolução CNE/CES 04/2002, que institui as diretrizes da graduação do fisioterapeuta, tendo como perfil do fisioterapeuta entre outras a capacitação para atuar em todos os níveis de atenção à saúde, ainda, dotar o profissional de conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades na atuação em programas de promoção, manutenção, prevenção, proteção e recuperação da saúde, tanto a nível individual quanto coletivo.

Considerando a Resolução nº 08/78 do Coffito, que constitui atos privativos dos fisioterapeutas a execução de métodos e técnicas que visem à saúde nos níveis de prevenção primária, secundária e terciária; além de ministrar terapia física que objetive preservar, manter, desenvolver ou restaurar a integridade de órgão, sistema ou função do corpo humano, por meio de relaxamento muscular, de correção de vício postural entre outros e determinando o segmento do corpo a ser submetido ao exercício, a modalidade do exercício a ser aplicado e a respectiva intensidade.

Considerando a Resolução nº 158/94 do Coffito, em seu artigo 3º declara que: "A indicação e a utilização das metodologias e das técnicas da Cinesioterapia é prática terapêutica própria, privativa e exclusiva do profissional Fisioterapeuta".

Considerando a Resolução nº 259/03 do Coffito, que atribui ao fisioterapeuta que presta assistência à saúde do trabalhador: promover ações preventivas a intercorrência de processos cinesiopatológicos;  
prescrever a prática de procedimentos cinesiológicos compensatórios as atividades;  
identificar, avaliar e observar os fatores ambientais que possam constituir risco à saúde funcional do trabalhador; realizar a análise biomecânica da atividade produtiva do trabalhador, considerando as diferentes exigências das tarefas nos seus esforços estáticos (postura exigida, estimativa de duração da atividade específica e sua frequência) e dinâmicos (frequência, duração, amplitude e força exigido) e ainda o fisioterapeuta deverá ser um ente profissional ativo nos processos de planejamento e implantação de programas destinados a educação do trabalhador nos temas referentes a acidente do trabalho, doença funcional/ocupacional e educação para a saúde.

Considerando a Resolução nº 351/08, que reconhece a Fisioterapia do Trabalho como Especialidade do profissional Fisioterapeuta.

Considerando que as LER/DORT são consideradas doenças vinculadas ao trabalho, tendo sua etiologia na organização e nas causas biomecânicas da atividade laboral reconhecidas pelas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego.

Considerando que a Ginástica Laboral faz parte do rol de métodos e técnicas utilizado pelo fisioterapeuta na promoção da saúde do trabalhador e prevenção de LER/DORT.

Considerando a Normatização do Ministério do Trabalho a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, que o fisioterapeuta atua desenvolvendo programas de prevenção, promoção de saúde e de qualidade de vida, planeja campanhas de prevenção, realiza procedimentos de prevenção de deficiência, handicap e incapacidade, planeja atividades terapêuticas com grupos especiais e executa procedimentos ergonômicos.

Considerando o parecer técnico de 28 de junho de 2007, do COFFITO, que conclui que "a "Ginástica Laboral" é a expressão que descreve uma das modalidades de intervenção do fisioterapeuta na área da saúde do trabalhador, uma vez que a concepção de prevenção de doenças e agravos à saúde, bem como a assistência à saúde perpassa pelos conceitos e pelas práticas multiprofissionais integralizadas, multi e interdisciplinares, sendo totalmente adequado o uso da expressão e a prática da mesma por fisioterapeutas que prestam assistência em empresas por meio da ergonomia;" ainda continua relatando que: "A intervenção fisioterapêutica na área da saúde do trabalhador junto às empresas é objeto e campo de atuação deste profissional, portanto, o uso da expressão "Ginástica Laboral", como

também de outras tais, como Cinesioterapia, Exercícios Terapêuticos, Exercícios Corretivos, acrescidos ou não da palavra Laboral, caracterizando de modo fidedigno e legal, uma prática própria do fisioterapeuta na área da saúde do trabalhador."

Considerando a grande demanda de fisioterapeutas realizando a Ginástica Laboral como instrumento; dentro do projeto de fisioterapia do trabalho; na promoção de saúde e prevenção do LER/DORT em empresas públicas e privadas e/ou organizações detentoras de postos de trabalho, intervindo na promoção e prevenção da saúde do trabalhador de maneira importante para a redução dos índices de doenças ocupacionais, utilizando a Ginástica Laboral como ferramenta poderosa para os fins próprios do fisioterapeuta, resolve:

Art. 1º - o uso da Ginástica Laboral, Cinesioterapia, Exercícios Terapêuticos e ou Exercícios Corretivos, acrescidos ou não da palavra Laboral, na fisioterapia do trabalho; para a promoção, manutenção, prevenção, proteção e recuperação da saúde do trabalhador, tanto a nível individual quanto coletivo é atividade própria do Fisioterapeuta.

Art. 2º - Esta resolução entre em vigor na data de sua publicação.

CÁSSIO FERNANDO OLIVEIRA DA SILVA

Presidente

**Nº 210 - DOU de 29/10/08 pág. 341 - Seção 1**