

Recursos humanos na hotelaria: qualidade de vida no trabalho em cinco regiões brasileiras

Human resources in the hospitality industry: quality of work life in five Brazilian regions

Recursos humanos en la industria hotelera: calidad de vida laboral en cinco regiones brasileñas

Josefa Laize Soares Oliveira¹
Lúcia Oliveira da Silveira Santos²
Dayanna Fernández Flórez³
Alexandre Panosso Netto⁴

Resumo: Esta pesquisa abordou a qualidade de vida no trabalho na hotelaria em cinco regiões geográficas do Brasil, empregando uma abordagem integrada que combinou dados quantitativos e análises qualitativas. O problema identificado na proposta do estudo é a necessidade de compreender fatores que influenciam o bem-estar no ambiente laboral, destacando a importância dessa linha de pesquisa para promover ambientes de trabalho saudáveis. A análise se concentrou em oito dimensões propostas por Walton (1973), abrangendo remuneração, condições de trabalho, desenvolvimento de habilidades, oportunidades de crescimento, integração social, conformidade com leis trabalhistas, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e impacto social, proporcionando uma compreensão entre níveis de satisfação e insatisfação. A escala Likert (1932) foi empregada para mensurar níveis de concordância, revelando divergências nas percepções de 81 participantes. A questão específica abordada possui ênfase na integração social e nas dificuldades na comunicação direta com supervisores ou gerentes, o que proporcionou visões sobre influências subjetivas e coletivas. Os resultados evidenciam perspectivas sobre a excelência na prestação de serviços, considerando tanto o bem-estar de colaboradores quanto os níveis de produtividade e competitividade das organizações.

Palavras-Chave: Gestão hoteleira, qualidade de vida no trabalho, recursos humanos, satisfação no trabalho, insatisfação no trabalho.

Abstract: This research addressed the quality of work life in the hotel industry across five geographic regions of Brazil, employing an integrated approach that combined quantitative data and qualitative analyses. The identified problem in the study proposal is the need to understand factors influencing well-being in the workplace, emphasizing the significance of this research strand in promoting healthy work environments. The analysis focused on eight dimensions proposed by Walton (1973), encompassing compensation, working conditions, skill development, growth opportunities, social integration, compliance with labor laws, work-life balance, and social impact, providing an understanding of levels of satisfaction and dissatisfaction. The Likert scale (1932) was used to measure agreement levels, revealing divergences in the perceptions of 81 participants. The specific issue addressed emphasizes social integration and challenges in direct communication with supervisors or managers, offering insights into subjective

¹ Universidade de São Paulo – USP. E-mail: laizeoliveira@usp.br

² Universidade de São Paulo – USP; Universidade Federal Fluminense – UFF. E-mail: luciasilveirasantos@usp.br

³ Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia - IUCMA. E-mail: dayanna.fernandez@colmayor.edu.co

⁴ Universidade de São Paulo - USP. E-mail: panosso@usp.br

and collective influences. The results highlight perspectives on excellence in service delivery, considering both employee well-being and the productivity and competitiveness levels of organizations.

Keywords: Hotel management, quality of work life, human resources, job satisfaction, job dissatisfaction.

Resumen: Esta investigación abordó la calidad de vida laboral en el sector hotelero en cinco regiones geográficas de Brasil, utilizando un enfoque integrado que combinó datos cuantitativos y análisis cualitativos. El problema identificado en la propuesta del estudio es la necesidad de comprender los factores que influyen en el bienestar en el entorno laboral, resaltando la importancia de esta línea de investigación para promover ambientes de trabajo saludables. El análisis se centró en ocho dimensiones propuestas por Walton (1973), que abarcan remuneración, condiciones de trabajo, desarrollo de habilidades, oportunidades de crecimiento, integración social, cumplimiento de leyes laborales, equilibrio entre vida profesional y personal, e impacto social, proporcionando una comprensión de los niveles de satisfacción e insatisfacción. La escala Likert (1932) se empleó para medir niveles de acuerdo, revelando divergencias en las percepciones de 81 participantes. El problema específico abordado hace hincapié en la integración social y en las dificultades en la comunicación directa con supervisores o gerentes, ofreciendo perspectivas sobre las influencias subjetivas y colectivas. Los resultados destacan perspectivas sobre la excelencia en la prestación de servicios, considerando tanto el bienestar de los colaboradores y los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones.

Palabras clave: Gestión hotelera, calidad de vida en el trabajo, recursos humanos, satisfacción en el trabajo, insatisfacción en el trabajo

1 Introdução

Desde o século XIX, as perspectivas sociológicas têm dedicado atenção à interação entre o indivíduo, o trabalho e a organização (Trist, 1975). A Revolução Industrial, marco nesse percurso, evidenciou negligências em relação ao bem-estar dos trabalhadores - tratados como extensões das máquinas. Essa abordagem culminou em movimentos sociais, como o Ludismo no século XVIII, contra as manufaturas mecanizadas e condições precárias de trabalho, além da desvalorização dos ofícios manuais adquiridos ao longo de anos de aprendizado (CONNIFF, 2011; WEATHERBURN, 2020). No período de 1930 a 1970, as discussões sobre essa temática ganharam intensidade, destacando-se a abordagem sociotécnica proposta por Mayo (1933, promovendo reflexões sobre a chamada Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O problema de investigação abordado neste estudo reside na existência de lacunas nos processos gerenciais da hotelaria no Brasil sobre a QVT de colaboradores. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) destaca a importância de analisar essa temática sob as perspectivas dos direitos trabalhistas e da gestão de recursos humanos (LAUS, 2006; MANCEBO, MEXAS; QUELHAS, 2010; DIAMANTIS; PUR, 2022; SU; ZABILSKI, 2022). Apesar desses enfoques, observam-se deficiências nas políticas de benefícios, transparência e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (CAÑADA, 2014, 2017; OLIVEIRA; SOUSA, 2018; GUEDES; TITO; SANTOS;

FERREIRA, 2022). O presente estudo visa preencher essas lacunas, concentrando-se na exploração dos aspectos da QVT nas cinco regiões geográficas do país (Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul), para responder quais são os principais fatores relacionados à satisfação e insatisfação no trabalho apontados pelos(as) colaboradores(as) entrevistados(as).

Nos últimos anos, a pesquisa sobre QVT na hotelaria tem se concentrado na análise das condições laborais dos(as) colaboradores(as) de “base”, destacando grupos como as camareiras (exemplos incluem: PAULA; HERÉDIA, 2019; CAMARGO, 2020; ZYRIANOFF; PANOSSO NETTO, 2022). Estes estudos evidenciam que os cursos de qualificação em hotelaria costumam enfatizar a excelência nos serviços oferecidos, alinhados com as demandas do mercado. No entanto, conforme preconiza a CLT, a atenção às relações trabalhistas e ao bem-estar dos(as) colaboradores(as) assume relevância superior às considerações puramente econômicas. Tal perspectiva significa compreender as influências subjetivas e coletivas que permeiam a rotina laboral, considerando tanto o dia a dia de colaboradores como os níveis de produtividade e competitividade das organizações, conforme destacado por Chiavenato (2004):

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2004, p.5).

Para o tratamento dos dados do estudo, foram adotadas oito dimensões analíticas propostas por Walton (1973), juntamente com métodos exploratórios, como o mapeamento de conceitos-chave e a aplicação de questionários. A seleção dos(as) participantes ocorreu por meio de uma abordagem amostral não-probabilística, alinhada aos objetivos do estudo. Essa estratégia combinou elementos quantitativos e qualitativos para analisar percepções psicométricas de satisfação ou insatisfação entre os(as) respondentes (CRESWELL; POTH, 2018). Os resultados destacam desafios emergentes, considerando o papel social da universidade na resolução teórica e prática dos problemas que envolvem a área.

2 Referencial teórico

2.1 A satisfação no trabalho e as dimensões da QVT

As teorias sobre a propriedade da satisfação no trabalho não estão diretamente

relacionadas à remuneração. Se concentram no comportamento e motivação dos indivíduos, nos eixos das relações humanas e evidenciam que os(as) colaboradores(as) nem sempre são motivados(as) por incentivos salariais, mas por recompensas e sanções sociais. Assim, em contraponto ao conceito de *homo economicus*, surgiu na década de 1930 o conceito de *homo social*, fundamentado por pensadores da Escola de Relações Humanas⁵ como o estudo das necessidades dos(as) colaboradores(as) frente ao mecanicismo das empresas. Entre estes pensadores estão Mayo (1880–1949), Roethlisberger e Dickson (1898-1974; 1904-1973), Barnard (1886–1961) e Follet (1868–1933).

No pioneirismo desta linha teórica, a teoria de Hawthorne, de Mayo (1933), aborda que a integração social dos(as) colaboradores(as) está associada aos níveis de produção das organizações. Em contraponto aos aspectos racionais dos indivíduos, que enfatiza as recompensas materiais, tal teoria deu ênfase às necessidades psicológicas e sociais como novas formas de sanção. Assim, se concluiu que os(as) colaboradores(as) de uma empresa não agem como indivíduos, mas como grupos no alcance de metas – que, como consequência destas relações, determinam os índices crescentes de produção. Influenciados por estas perspectivas, Roethlisberger e Dickson (1939) estudaram as inter-relações entre eficiências tecnicistas e eficiências humanistas e concluíram que o ambiente de trabalho constitui um sistema social.

Em oposição à ideia de passividade estruturada pelo sistema de sanções, estímulos e controles sociais, surgiu a teoria dos Recursos Humanos, de Barnard (1979), que considera os(as) colaboradores(as) como recursos de um sistema cooperativo. Na obra *As funções do executivo*, o autor descreve tal sistema como “um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais que estão numa relação sistemática específica devido à cooperação” (BARNARD, 1979, S/N [tradução livre]), sendo a <liderança> um fator determinante dos propósitos centrais entre os objetivos individuais dos(as) colaboradores(as) e os objetivos da empresa. Com isso, concluiu-se que, para haver cooperação, deve existir um equilíbrio entre benefícios oferecidos e esforços de trabalho (BARNARD, 1979).

Embora existam divergências entre estes modelos teóricos, uma variável de análise

⁵ Corrente teórica das ciências administrativas que ganhou força com a Crise de 1929 - a chamada Grande Depressão -, marcada como a crise de maior impacto já enfrentada pelo sistema capitalista. Para saber mais sobre esse conjunto de teorias, indicamos a leitura do texto *Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas*, de Prado e Alves (2011).

constituiu um paralelismo reflexivo, cujo foco central foi estudar a QVT. Tal variável foi definida como um “conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 1997, p. 80). Em suma, um elo da relação entre os colaboradores, as atividades laborais e as organizações (NADLER; LAWLER, 1983), nas dimensões dos recursos humanos, que se constitui em uma determinante da satisfação/insatisfação no trabalho, bem como do retorno produtivo e competitivo das organizações (VIEIRA, 1996).

Desde os anos 70, teorias foram desenvolvidas para entender a QVT, incluindo as perspectivas de Hackman e Lawler (1971), Walton (1973), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983). Estes teóricos fragmentaram dimensões basilares da QVT nas empresas, dada a sua complexidade. Apesar da falta de consenso, considerando uma amplitude conceitual (WALTON, 1973; WESTLEY, 1979; NOBRE, 1995), o modelo de Walton (1973) se destaca como o pioneiro e mais abrangente, com oito critérios essenciais: (1) Compensação justa e adequada; (2) Condições de trabalho; (3) Uso das capacidades; (4) Oportunidade; (5) Integração social; (6) Constitucionalismo; (7) Trabalho e vida; (8) Relevância social.

Walton (1964) destacou a importância de considerar a vida pessoal dos(as) colaboradores(as), indo além das atividades laborais. Ao contrário de Hackman e Lawler (1971), que focaram na motivação em quatro dimensões mensuráveis, e de Werther e Davis (1983), que abordaram fatores negativos ligados aos cargos, Walton enfatizou a correlação entre produtividade, satisfação e motivação, incluindo elementos como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa perspectiva incorpora as necessidades e aspirações, analisando experiências subjetivas como horas trabalhadas, remuneração justa, oportunidades de carreira e relações interpessoais (SABONETE et al., 2021; MILHOME et al., 2022).

Dadas estas considerações, o critério de **compensação justa e adequada** (QVT-1) constitui a relação entre retornos salariais e esforços de trabalho. Se baseia nas condições físicas e psicológicas diante dos exercícios da profissão. Esta dimensão corresponde às habilidades, bem como às oportunidades de crescimento e compensação salarial justa sobre o trabalho executado (GISHKAYEVA et al., 2019; SILVEIRA et al., 2019). Na linha das compensações e benefícios monetários, as críticas sobre esta dimensão incorporam análises sobre os padrões sociais dos(as) funcionários(as) e a relatividade da renda (HACKMAN; OLDFHAM, 1975; PAZ; FERNANDEZ;

CARNEIRO; MELO, 2020).

A avaliação das **condições de trabalho** (QVT-2) corresponde à jornada e ao ambiente. Sob este viés, estuda-se a quantidade e a razoabilidade de labor, bem como fatores que implicam na segurança, como a fiscalização e a responsabilização sobre negligências (GONÇALVES; SAKAE; MAGAJEWSKI, 2018; PAZ et al., 2020). Estes pontos implicam nas percepções sobre o desempenho frente a sobrecarga e saúde física e/ou emocional, como também a insalubridade do ambiente de trabalho (WESTLEY, 1979; DALLABRIDA, 2019).

Por sua vez, o **uso das capacidades** (QVT-3) possui relação direta com a autonomia dos(as) colaboradores(as). Neste prisma, a percepção das responsabilidades, capacidades, habilidades, conhecimento dos resultados e desempenho se dá por meio do *feedback* – implicando na identidade sobre a tarefa, motivação (pessoal e de trabalho), na satisfação, bem como na produção e absenteísmo (CARRERA et al., 2019) A análise desta dimensão considera cinco subdimensões: autonomia, uso múltiplo de habilidade, quantidade e qualidade de informações, execução de tarefas completas, planejamento do trabalho e *feedback* intrínseco/extrínseco (DAVIS; WERTHER, 1983; YUCEL, 2019).

A dimensão das **oportunidades** (QVT-4) concerne às garantias profissionais. Esta perspectiva está relacionada à capacitação, crescimento, segurança, oportunidades no emprego, promoção de cargo e perspectivas salariais (TANKE, 2020). Para tal análise, considera-se que o retorno positivo por bonificações é um elemento do reconhecimento profissional – refletindo na satisfação (HACKMAN; OLDFHAM, 1975; OLIVEIRA; SOUSA, 2018).

O prisma da **integração social** (QVT-5) analisa a igualdade dentro das organizações. Como indicadores desta ideia, a interpessoalidade constitui um elo social de interação e transformação para além dos relacionamentos familiares, com atenção aos sentimentos e as emoções dos(as) colaboradores(as) (NEUENFELDT, 2012; PERINELI; ALESSANDRI; CEPALE; FRACCAROLI, 2021). Entre suas subdimensões, coletivamente, analisa-se o senso comunitário das equipes, a ausência de preconceitos, elementos de integração entre os(as) colaboradores(as) e individualmente, a autoestima e o apoio social (HACKMAN; OLDFHAM, 1975; PERINELI et. al., 2021).

O **constitucionalismo** (QVT-6) refere-se aos direitos de proteção trabalhista. Esta dimensão estabelece a relevância de garantia sobre a privacidade, o posicionamento dos(as)

colaboradores(as) e o modo como estes(as) são tratados(as), considerando um tratamento justo (MACHAVA, 2012). Para fins de análise, considera-se a fiscalização das normas e regras, conforme a legislação vigente, garantindo assim um ambiente de trabalho seguro (WESTLEY, 1979; COSTA, COSTA, CINTRA, 2018; MILHOME, ROWE, DOS-SANTOS, 2018)

No que diz respeito à dimensão do **trabalho e vida** (QVT-7), dois aspectos são considerados: a vida pessoal e a profissional dos(as) colaboradores(as). Nesta linha, o tempo dedicado ao trabalho caracteriza-se como um determinante dos efeitos positivos ou negativos nos cotidianos individuais (FREITAS, SOUZA, 2009; SANTOS, 2012). A análise desta categoria trata da distribuição de tempo entre atividades laborais e atividades particulares, como o tempo dedicado ao lazer e a família (WALTON, 1973; PERINELI et al., 2021).

Por fim, a **relevância social** (QVT-8) trata do empenho e comprometimento. O enfoque está na missão e nas contribuições sociais da empresa, como um indicativo da imagem e da credibilidade, no que se refere à percepção dos(as) colaboradores(as) (BÚRIGO, 1997; HITZ, 2010). A análise desta dimensão considera o reconhecimento da comunidade frente ao valor do trabalho, bem como nas responsabilidades sociais em consonância com as razões e os motivos de existência da empresa (HACKMAN; OLDHAM, 1975; TANKE, 2020).

3 Procedimentos metodológicos

Para realizar a análise dos aspectos satisfatórios e insatisfatórios da QVT na hotelaria, optou-se por uma abordagem mista, que combinou a coleta de dados quantitativos com análises qualitativas (CRESWELL, 2013). A utilização de elementos quantitativos permitiu a avaliação de percepções psicométricas de satisfação ou insatisfação entre os(as) inquiridos(as) (CRESWELL, 2013), enquanto a abordagem qualitativa proporcionou uma compreensão das características que permeiam essas percepções. Dessa forma, a abordagem mista se apresentou como uma estratégia adequada para abordar a multidimensionalidade da QVT neste estudo.

Utilizamos a plataforma *JotForm.com* para estruturar o instrumento de coleta de dados, o qual consistiu em um questionário composto por 33 questões. Essa abordagem permitiu obter as respostas psicométricas, fundamentadas na escala Likert (1932), que mediu os níveis de concordância em relação aos critérios associados às dimensões da QVT, conforme o modelo teórico proposto por Walton (1973). Para analisar as oito dimensões delineadas por esse modelo,

utilizamos critérios fundamentados nas perspectivas de autores basilares nessas discussões (HACKMAN; OLDHAM, 1975; WESTLEY, 1979; DAVIS; WERTHER, 1983). Dessa forma, as análises foram conduzidas da seguinte maneira:

Quadro 1 - Critérios de avaliação das dimensões propostas por Walton (1973).

Análise	Critérios	Autores
Compensação justa e adequada	Compensações sobre a compatibilidade da remuneração frente ao trabalho exercido, bem como ganhos de produtividade, benefícios extrassalariais e equidade.	Hackman e Oldham, (1975); Ashton (2019)
Condições de trabalho	Relativo à jornada e ao ambiente físico de trabalho em termos de bem-estar e salubridade/insalubridade.	Westley (1979); Davies, 2004); Gonçalves; Sakae e Magajewski (2018)
Uso das capacidades	Autonomia sobre tomada de decisões, estima, autocontrole e informação sobre trabalho.	Davis e Werther (1983); Aruldoss, Kowalski e Parayitam (2020)
Oportunidades	Oportunidade de capacitação e aprimoramento de conhecimento, crescimento e segurança no emprego.	Hackman e Oldham (1975)
Integração social	Integração social e senso comunitário da equipe, relações interpessoais e respeito frente às individualidades.	Hackman e Oldham (1975); Hayes e Ninemeier (2006); Mansour e Mohanna (2018)
Constitucionalismo	Relativo a normas, regras e direitos trabalhistas seguidos e cumpridos pela empresa	Westley (1979); Marques (2003)
Trabalho e vida	Aspectos entre a vida pessoal dos colaboradores e o tempo dedicado ao trabalho.	Walton (1973); Marques (2003); Lashley e Spolon (2011); Sirgy, (2019)
Relevância social	Relativo à sensação de importância de seu trabalho para a empresa e a sociedade.	Walton, 1973); Marques (2003); Lashley e Spolon (2011); Kim, Woo, Uysal e Kwon (2018)

Fonte: autores (2023) a partir de pesquisa bibliográfica de cunho livre.

Optou-se por utilizar uma abordagem amostral não-probabilística, não baseada em métodos estatísticos para a definição da amostra, como o cálculo da margem de erro (CRESWELL; POTH, 2018). Nesse contexto, a seleção dos(as) participantes não seguiu um processo aleatório, o que implica que os resultados obtidos podem não ser generalizáveis para toda a população (CRESWELL; POTH, 2018). Em vez disso, a escolha dos(as) participantes foi influenciada por critérios específicos, levando em consideração características ou circunstâncias que se alinham com os objetivos da pesquisa.

A fim de identificar características sobre o perfil da amostra, os(as) participantes responderam sobre cinco pontos: sexo, idade, cargo, formação, região do país e características

do meio de hospedagem (tipologia e classificação, conforme o Sistema Brasileiro de Classificação Hoteleira – SBCLass, Brasil, 2010). Ainda que haja diminuição considerável da importância dos sistemas oficiais de classificação hoteleira e de instrumentos de regulação após a consolidação das redes hoteleiras internacionais no país nos últimos anos (PROSERPIO, 2007; AMAZONAS; GOLDNER, 2019) se optou pelo uso do SBCLass em virtude da considerável disseminação dessa classificação entre trabalhadores(as) da hotelaria.

No agrupamento das questões, foram atribuídas métricas baseadas nas variáveis <muito satisfeito, satisfeito, neutro, insatisfeito e muito insatisfeito> (LIKERT, 1932). As questões (Apêndice A) foram elaboradas com base no Índice Sodexo (2021), uma métrica desenvolvida para avaliar os fatores que influenciam a QVT. Essas questões foram posteriormente classificadas em dimensões e subdimensões de análise, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Base do questionário atribuído aos entrevistados deste estudo.

Dimensão	Questões
Compensação justa e adequada	Bônus ou benefícios além do salário. Benefícios oferecidos para uma alimentação adequada.
Condições de trabalho	Horário e a duração da jornada de trabalho. Qualidade, conforto e limpeza do local de trabalho. Tempo e espaço disponíveis para descanso durante a jornada de trabalho. Condições de manutenção, iluminação e temperatura do ambiente de trabalho. Carga de trabalho.
Uso das capacidades	Informações recebidas para realizar bem o seu trabalho. Canais de comunicação (tecnológicos ou não) que estão disponíveis para que você exerça suas tarefas. Liberdade e a independência que você tem para fazer seu trabalho e tomar decisões.
Oportunidades	Evolução a partir do seu trabalho (novas habilidades e mais conhecimento). Oportunidades para trabalhar em outros departamentos, regiões ou países em que a empresa em que você trabalha atua. Possibilidade de promoção, para chegar a cargos mais altos. Treinamentos que ajudam você a crescer profissionalmente. Diálogo com seu gestor para saber como está seu progresso ou desenvolvimento.
Integração social	Ajuda que recebe de seus colegas para realizar um bom trabalho Forma como seu chefe se dirige a você Respeito com o qual você é tratado Boa relação que existe em equipe de trabalho Comemorações de aniversário ou datas especiais dentro da empresa
Constitucionalismo	Condições de segurança no trabalho.
Trabalho e vida	Tempo de deslocamento entre sua casa e a empresa. Possibilidade de equilibrar sua vida profissional com a pessoal.
Relevância social	Importância do seu trabalho para outras pessoas. Credibilidade do meio de hospedagem em que trabalha, perante a sociedade.

Fonte: autores (2023), com base nas questões do Índice Sodexo e dimensões propostas por Walton (1973).

O formulário foi disponibilizado por meio de um link enviado a pesquisadores(as), professores(as) de hotelaria, universidades, sindicatos e associações da área, com o pedido de compartilhamento entre os(as) profissionais. A primeira etapa de coleta de dados ocorreu do dia 05 de abril de 2022 a 05 de maio de 2022, resultando em 33 respostas, das quais 26 foram consideradas válidas. Dada a natureza inicial da amostra, o formulário foi reaberto para coleta de dados de 15 de novembro de 2022 a 30 de novembro de 2022. Nesta segunda fase, novos contatos foram estabelecidos por e-mail, resultando em mais 76 respostas, das quais 55 foram validadas. Portanto, ao todo, foram consideradas 81 respostas válidas, após a exclusão de respostas incompletas, duplicadas ou de participantes que não eram do setor hoteleiro.

4 Resultados e Discussões

O perfil sociodemográfico da amostra completa (81 respondentes) destacou-se pela presença de participantes na faixa etária de 18 a 29 anos, representando 50% do total. Além disso, a maioria dos(as) participantes foi do sexo feminino, totalizando 65,4%. Em relação à formação, a maioria dos(as) participantes é composta por estudantes ou profissionais das áreas de turismo (33), hotelaria (23) e administração (7). A formação acadêmica predominante é a de nível universitário (50), seguida pela pós-graduação (27), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da amostra por gênero e escolaridade.

	Ensino médio	Graduação	Especialização	Doutorado	Total geral
18 a 29 anos					
Feminino	4%	26%	4%	1%	35%
Masculino	0%	14%	1%	0%	15%
30 a 49 anos					
Feminino	1%	16%	12%	0%	30%
Masculino	0%	6%	10%	1%	17%
50 a 69 anos					
Feminino	0%	0%	1%	0%	1%
Masculino	0%	0%	2%	0%	2%
Total geral	5%	62%	31%	2%	100%

Fonte: autores (2023).

Quanto às atividades laborais, todos(as) os(as) participantes são trabalhadores(as) ativos(as) no setor hoteleiro. Dos(as) 81 respondentes, 58 estão empregados(as) em meios de hospedagem classificados como hotéis (72% do total). Destes, um(a) trabalha em um hotel 1 estrela (simples), um em um hotel 2 estrelas (econômico), 14 em hotéis 3 estrelas (turismo), 25 em hotéis 4 estrelas (superior) e 13 em hotéis 5 estrelas (luxo). Quatro respondentes não indicaram a classificação dos hotéis em que trabalham.

Além disso, oito dos(as) respondentes estão empregados(as) em pousadas, com quatro deles(as) trabalhando em pousadas 3 estrelas, um(a) em uma pousada 4 estrelas e um(a) em uma pousada 5 estrelas; as restantes não foram classificadas. Um(a) dos(as) respondentes trabalha em um *flat/apart* hotel de luxo (5 estrelas), enquanto três estão empregados(as) em flats superiores (4 estrelas) e três em *flats* turismo (3 estrelas). Quatro respondentes trabalham em resorts 4 estrelas e outros(as) quatro em resorts 5 estrelas. Se destaca que não houve respondentes atuando em outras tipologias de meios de hospedagem.

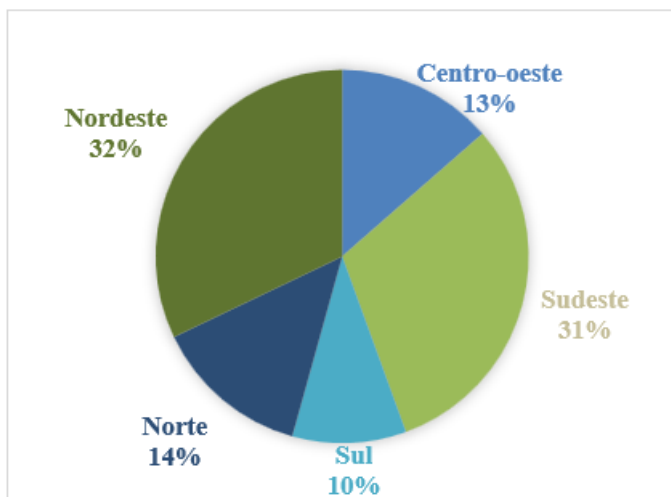
Tabela 2. Amostra por tipologia de meios de hospedagem

Meios de Hospedagem	Total geral
I - Hotel	72%
II - Resort	10%
VI - Pousada	10%
VII - Flat/Apart-Hotel	9%
Total geral	100%

Fonte: autores (2023).

A distribuição dos respondentes por região geográfica brasileira foi a seguinte: 26 respostas originaram-se do Nordeste, 25 do Sudeste, 11 do Norte, 11 do Centro-Oeste e 11 do Sul, demonstrando uma representação e equitativa de diferentes áreas do país (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Amostra por regiões do país



Fonte: autores (2023).

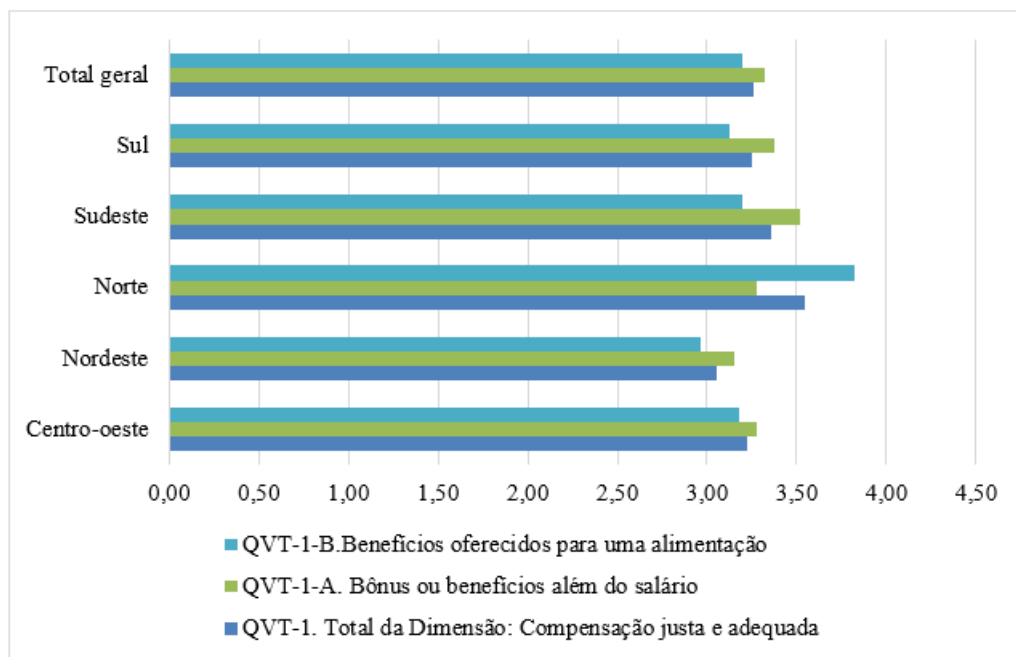
Quanto às posições ocupadas pelos(as) participantes, nota-se uma predominância na área de *front office* - responsável pelo contato direto com os hóspedes (ISMAIL, 2003; CHALUPA; PETRISEK, 2020), com um total de 46 respondentes, a maioria dos(as) quais trabalha na recepção. Além disso, 20 participantes ocupam cargos de gerência, enquanto 3 trabalham no setor de alimentos e bebidas, 2 estão envolvidos(as) em eventos, e outros(as) 2 trabalham na área de vendas. Os(as) demais estão distribuídos(as) em diversas áreas de apoio.

Nestas considerações, esta seção foi organizada em oito áreas de análise conforme os objetivos estabelecidos: 1) QVT-1: Compensação justa e adequada; 2) QVT-2: Condições de trabalho; 3) QVT-3: Uso das capacidades; 4) QVT-4: Oportunidades; 5) QVT-5: Integração social; 6) QVT-6: Constitucionalismo; 7) QVT-7: Trabalho e vida; 8) QVT-8: Relevância social - permitindo uma abordagem mais precisa e abrangente das questões relacionadas à QVT.

4.1 Compensação justa e adequada

Como reflexo da equidade social no trabalho, a competência auto percebida contribui para o desempenho dos(as) colaboradores a partir da identidade subjetiva. Nesse contexto, o Gráfico 2 apresenta resultados que indicam uma percepção mediana em relação à valorização por meio de bônus ou benefícios. Adicionalmente, evidencia uma insatisfação quanto aos benefícios oferecidos para garantir uma alimentação adequada.

Gráfico 2 - QVT-1. Dimensão: Compensação justa e adequada



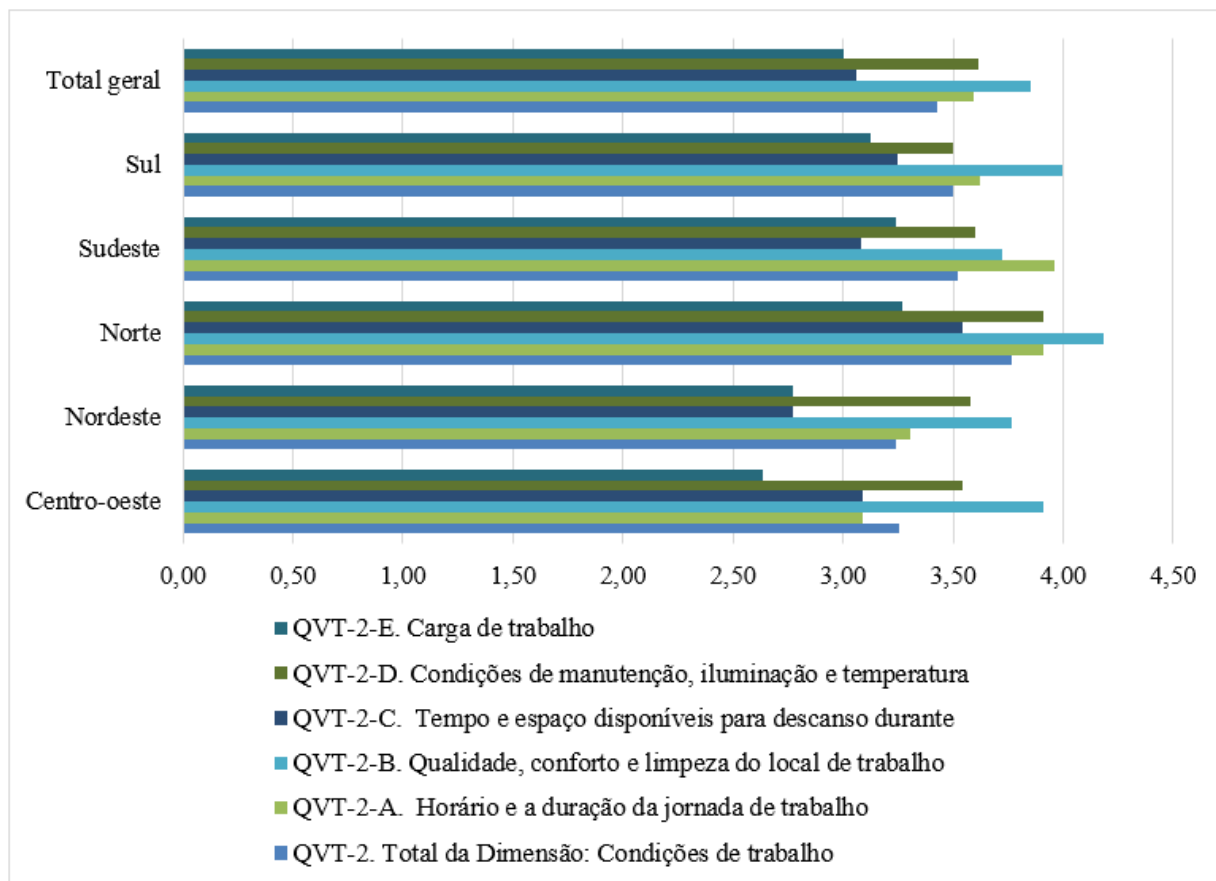
Fonte: autores (2023).

Os(as) respondentes que mais indicaram insatisfação neste aspecto são trabalhadores(as) de hotéis *midscale* ou inferiores (3 estrelas ou menos), enquanto os(as) funcionários(as) de hotéis de categoria luxuosa demonstraram uma resposta mais positiva nesta dimensão. Além disso, é notável uma maior insatisfação entre os(as) trabalhadores(as) respondentes do Nordeste, em contraste com uma maior satisfação entre os(as) respondentes do Norte.

4.2 Condições de trabalho

Esta dimensão engloba questionamentos sobre o horário e a extensão da jornada de trabalho, o conforto e a higiene do local, o tempo e espaço para descanso, bem como a carga de trabalho. Como evidenciado no Gráfico 3, a maioria dos(as) respondentes está satisfeita com as condições de trabalho encontradas nos estabelecimentos de hospedagem onde atuam, destacando-se os trabalhadores do Norte do país.

Gráfico 3 - QVT-2. Dimensão: Condições de trabalho



Fonte: autores (2023).

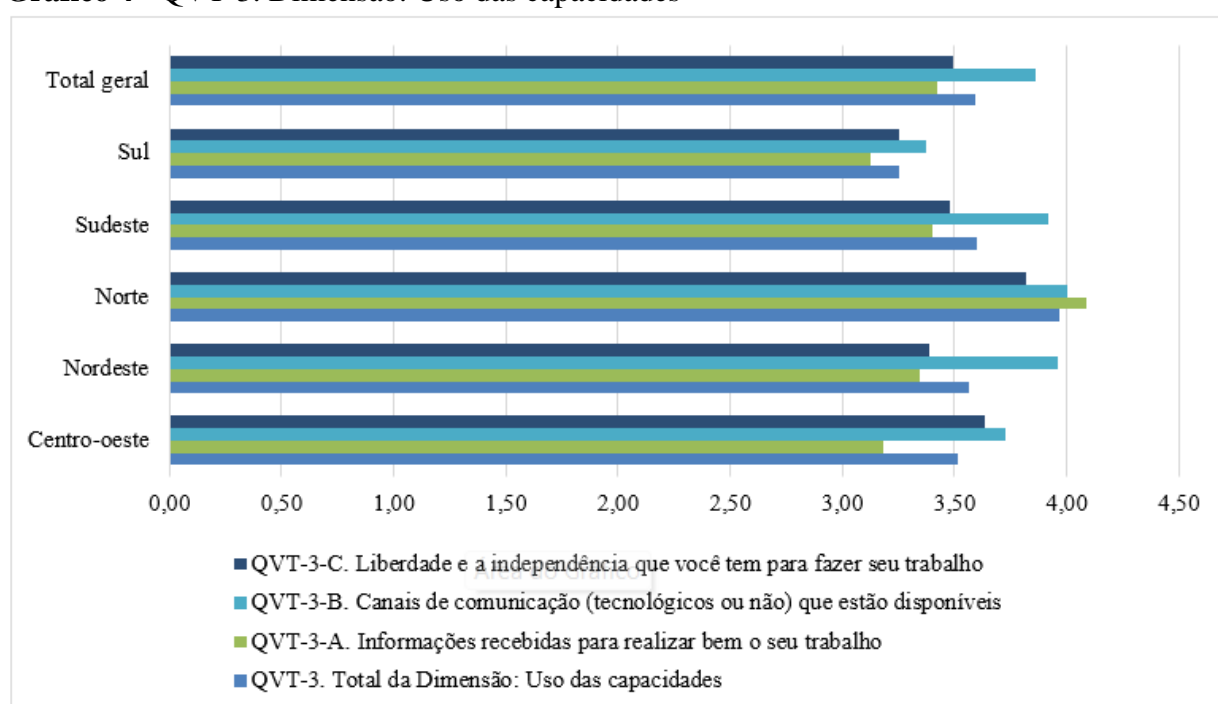
É relevante ressaltar, contudo, que houve um nível de insatisfação mais acentuado entre os(as) respondentes do Centro-Oeste e Nordeste em relação ao tempo e espaço destinados ao descanso, bem como à carga de trabalho a que são submetidos. Cabe notar que os(as) trabalhadores(as) que expressaram preocupações nessa área geralmente ocupam cargos de menor remuneração (DAVIES, 2004; TANKE, 2020; CAMARGO, 2020).

4.3 Uso das capacidades

Esse aspecto proporciona uma visão sobre o aproveitamento da capacidade dos(as) funcionários(as) nas suas respectivas funções, assim como a autonomia que lhes é concedida para desempenhar suas atividades. Se observa uma satisfação geral dos(as) trabalhadores(as) com a comunicação interna e as informações fornecidas para a execução de suas tarefas. Entretanto, nota-se uma leve redução na satisfação quando os(as) respondentes são questionados sobre o

grau de autonomia que têm em relação ao seu trabalho. Estes(as) se dividem, quase que igualmente, entre aqueles(as) que se sentem livres para executar suas tarefas e aqueles(as) que percebem restrições nesse sentido, sendo os índices menos favoráveis na região Sul do país, como ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - QVT-3. Dimensão: Uso das capacidades



Fonte: autores (2023).

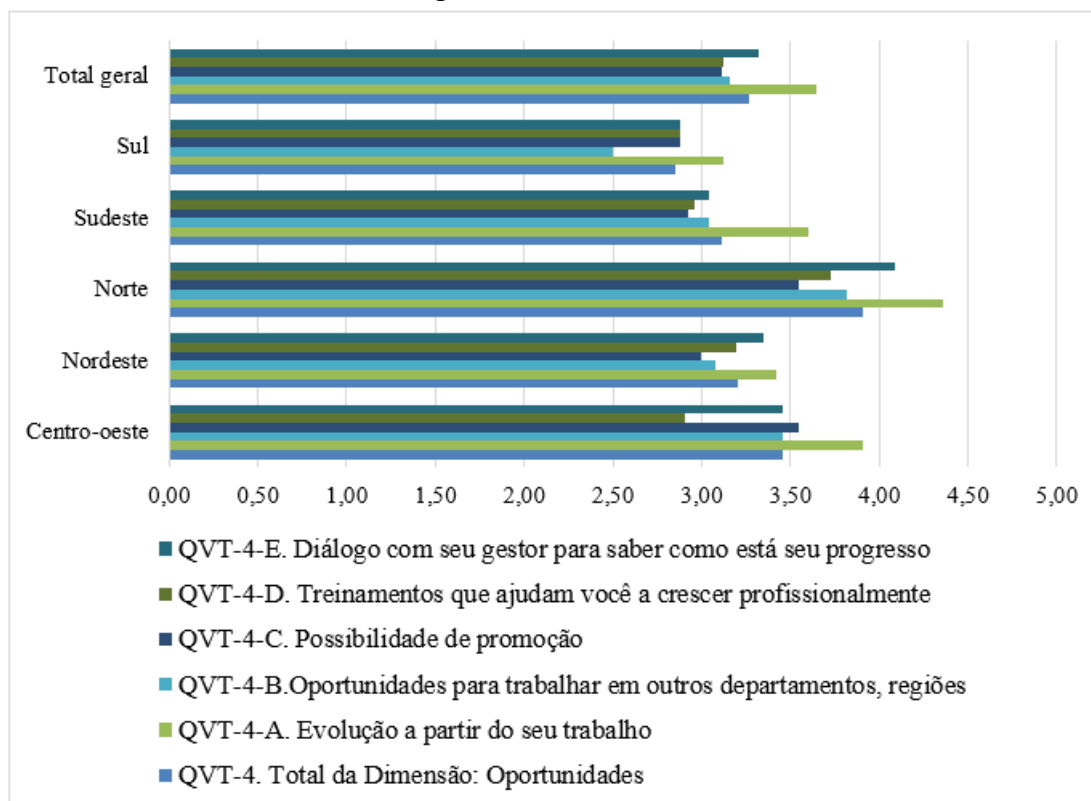
O Gráfico 4 indica uma divisão entre os(as) funcionários(as), com alguns relatando maior liberdade em suas atribuições, enquanto outros(as) não experimentam ou não percebem essa independência. É interessante notar que a região Sul do país apresenta os índices menos favoráveis nesse aspecto, sugerindo a importância de uma atenção mais direcionada para otimizar a satisfação e o desempenho dos(as) colaboradores(as) nessa área.

4.4 Oportunidades

A dimensão das oportunidades engloba as garantias profissionais oferecidas pelo(a) empregador(a), incluindo a capacitação, segurança e as perspectivas de promoção. Autores como Lashley e Spolon (2011) e Tanke (2020) afirmam que empresas hoteleiras precisam manter uma

comunicação direta com seus colaboradores e fornecer treinamento adequado, conforme os padrões de qualidade exigidos para cada tipologia e classificação.

Gráfico 5 - QVT-4. Dimensão: Oportunidades



Fonte: autores (2023).

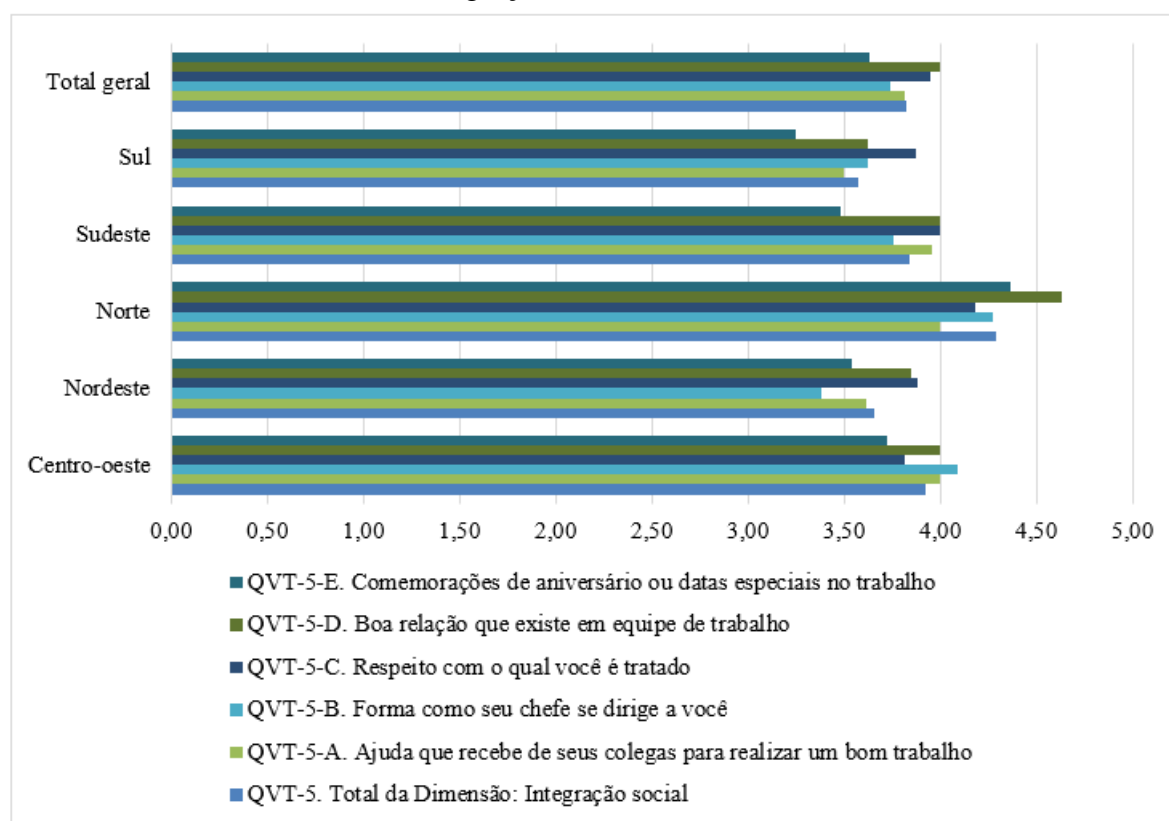
Se observa respostas discrepantes, indicando desigualdade nos ambientes de trabalho dos(as) respondentes, conforme ilustrado no Gráfico 5. Isso é particularmente evidente ao comparar as respostas das regiões Sul e Sudeste com as do Norte do país. O diálogo com gestores e a progressão no trabalho foram os aspectos mais positivamente destacados pela amostra, enquanto a falta de treinamento foi uma das principais críticas apontadas.

4.5 Integração social

A dimensão de integração social foca na igualdade dentro das organizações, especialmente entre os(as) funcionários(as). Na hotelaria, uma área essencialmente centrada em pessoas, a integração de membros da equipe é relevante para proporcionar serviços de qualidade

(HAYES; NINEMEIER, 2006; TANKE, 2020). Neste estudo, os(as) respondentes demonstraram um elevado nível de satisfação em relação à interação com colegas de trabalho, conforme evidenciado no Gráfico 6. Entretanto, em relação à forma como os superiores se comunicam com os(as) respondentes, as respostas são diversificadas.

Gráfico 6 - QVT-5. Dimensão: Integração social



Fonte: autores (2023).

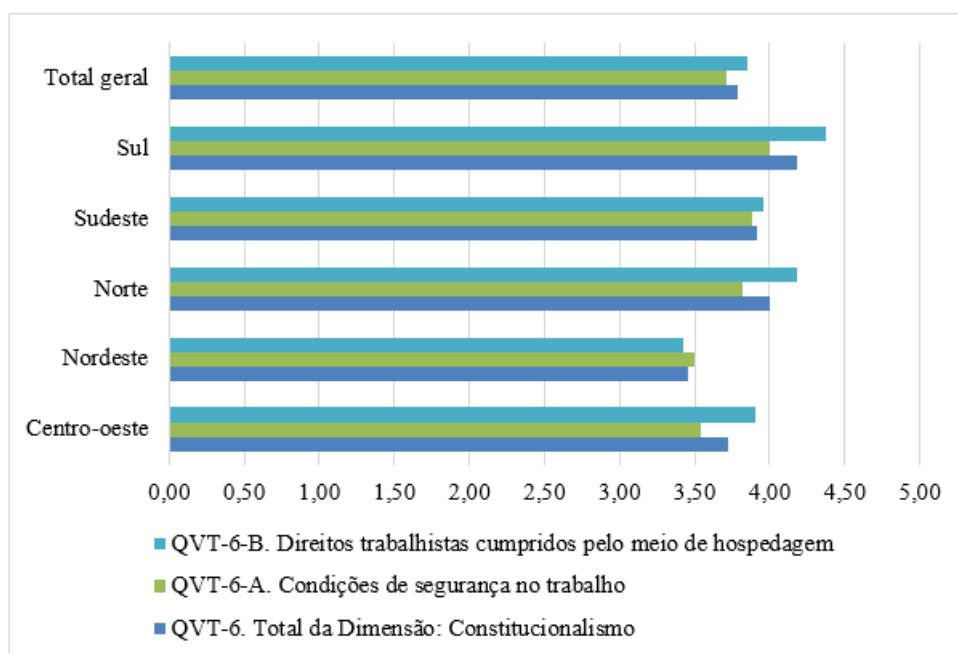
A despeito da relação com a equipe, se observa um alto grau de satisfação, particularmente no Norte do país. Além disso, as comemorações de datas especiais dentro das organizações são consideradas satisfatórias. Mesmo na região Sul, onde os índices de satisfação foram um mais baixos entre os(as) respondentes, esta dimensão ainda recebeu uma avaliação acima de 3,5. Dessa forma, se considera que há um nível geral de satisfação nessa dimensão.

4.6 Constitucionalismo

A dimensão do Constitucionalismo aborda as condições de segurança no trabalho e a

correta observância dos direitos trabalhistas. Esta dimensão é fundamental, uma vez que, como destacado por Marques (2003), questões pessoais tendem a ocupar a maior parte do tempo e esforço do gestor hoteleiro. Além disso, conforme o estudo de Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018), há uma baixa confiança por parte dos(as) trabalhadores(as) brasileiros(as) em relação ao cumprimento das legislações trabalhistas pelas organizações.

Gráfico 7 - QVT-6. Dimensão: Constitucionalismo



Fonte: autores (2023).

Entretanto, como evidenciado no Gráfico 7, a maioria dos respondentes avaliou de forma satisfatória os aspectos que compõem essa dimensão. Isso sugere que a maioria das organizações parece cumprir com obrigações legais, especialmente nas regiões Sul e Norte. Contudo, cabe destacar que os(as) respondentes da região Nordeste demonstraram menor nível de satisfação nesse quesito.

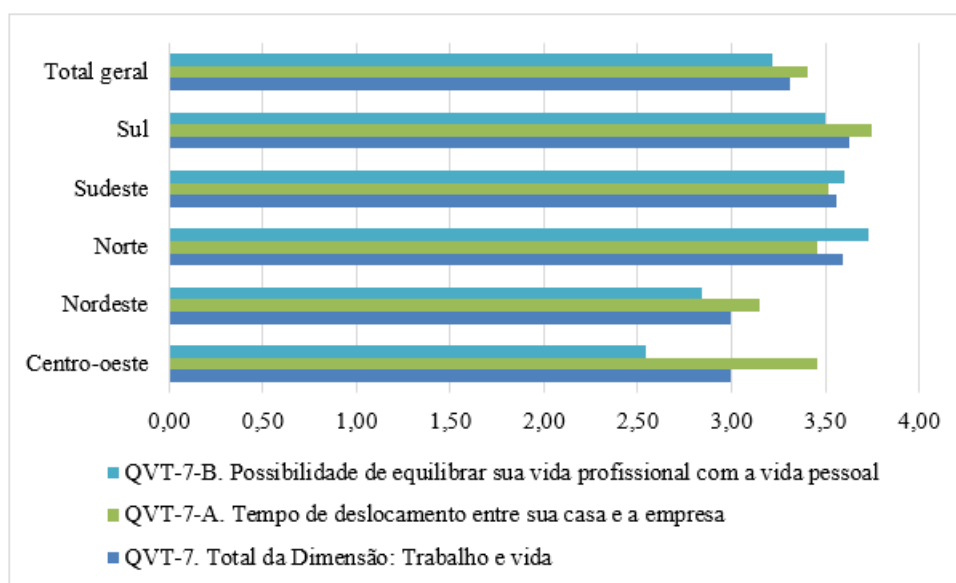
4.7 Trabalho e vida

Trabalho e vida é uma dimensão que congrega a vida pessoal e a vida profissional dos trabalhadores. Essa é uma das dimensões primordiais para justificar a alta taxa de *turnover*

(desligamento de empregados em menos de dois anos) das empresas hoteleiras no país. Conforme Lashley e Spolon (2011), funcionários hoteleiros desenvolvem, por vezes, trabalhos rotineiros e monótonos, com um ritmo irregular e estressante de trabalho, cuja consequência é um índice de rotatividade que chega a 500% ao ano.

Marques (2003), também corrobora com essa ideia, destacando que a vida em família do(a) trabalhador(a) hoteleiro desanda, por vezes, em função de uma distribuição inconstante de horários e turnos, o que também é apontado por Tanke (2020). Assim, as organizações hoteleiras precisam estar atentas aos anseios dos trabalhadores, especialmente às possibilidades de conciliar trabalho e vida pessoal.

Gráfico 8 - QVT-7. Dimensão: Trabalho e vida



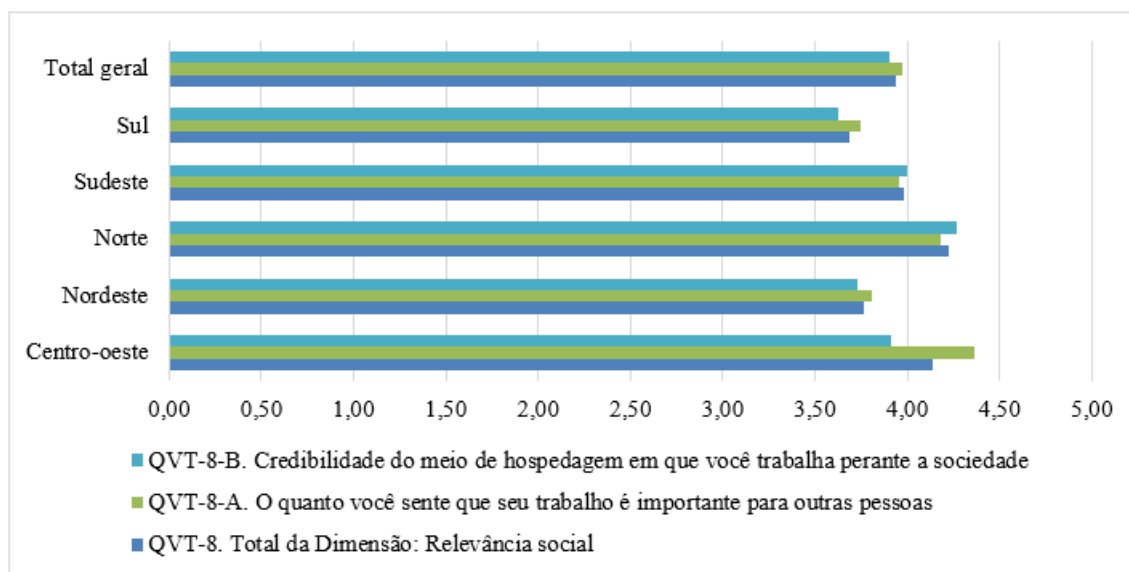
Fonte: autores (2023).

O Gráfico 8 demonstra a distribuição das respostas nos dois quesitos que sinalizam essa dimensão. O primeiro é o tempo de deslocamento entre casa e empresa, satisfatório para a maioria dos respondentes. Sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, há maior discrepância entre as respostas, mostrando que, ainda que a maioria considera possível equilibrar as duas coisas, mais de um terço dos(as) respondentes estão insatisfeitos com essa questão, preponderantemente nos estados do Nordeste e do Centro-Oeste.

4.8 Relevância social

A última dimensão desta pesquisa indica a percepção dos resultados do empenho e comprometimento do(a) trabalhador(a) na organização e na sociedade. Para Lashley e Spolon, “as percepções dos clientes em relação aos diferentes funcionários acabam por determinar o modo como eles avaliam tanto o serviço quanto os empregados como pessoas” (2011, p.11). Assim, é comum que os meios de hospedagem utilizem formulários e outros recursos para os hóspedes avaliarem funcionários (MARQUES, 2003). No entanto, não é tão comum ouvir a opinião dos(as) funcionários(as) com relação a essa percepção (GISHKAYEVA et al., 2019) - o que revela a importância dessa dimensão para a compreensão global da QTV.

Gráfico 9 - QVT-8. Dimensão: Relevância social



Fonte: autores (2023).

Como indicado no Gráfico 9, os(as) respondentes indicam que seu trabalho é importante, bem como sua organização possui credibilidade perante a sociedade, demonstrando que estes percebem o reconhecimento das pessoas diante do exercício de sua atividade, especialmente na região Norte e Centro-Oeste, que obtiveram melhores índices.

5 Conclusão

Na hotelaria, a existência de lacunas nos processos gerenciais dos recursos humanos revela a importância de se questionar as necessidades sociais dos(as) colaboradores(as). A literatura apresenta que, a partir destes fatores, considerados sociotécnicos, quatro principais preocupações são enfrentadas no local de trabalho: insegurança, iniquidade, alienação e anomia. Dentro da filosofia indivíduo-trabalho-organização, a qualidade de vida é debatida entre suas dimensões, tendo como principal modelo teórico a proposta de Walton (1974) que reconhece oito linhas reflexivas: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social. Isso inclui análises de benefícios, gestão do tempo e espaço, tomada de decisões, desenvolvimento profissional, relações interpessoais, segurança e reputação da empresa.

Compreender a QVT dos(as) colaboradores(as) da hotelaria nas cinco regiões do Brasil foi o principal foco deste artigo. Tal análise envolveu a compreensão das influências tanto subjetivas quanto coletivas que afetam o dia-a-dia desses(as) profissionais, bem como os níveis de produtividade e competitividade das organizações. Dado que a rotina de trabalho ocupa uma parte significativa da vida pessoal de cada indivíduo, essas reflexões oferecem uma contribuição para a análise da QVT em diferentes contextos e aspectos.

Ao propor a pergunta “quais são os principais aspectos da satisfação e da insatisfação no trabalho, apontados por colaboradores da hotelaria no Brasil?”, o objetivo deste artigo foi parcialmente atingido. É possível verificar que os(as) participantes do estudo consideram seu papel social e indicam que os meios de hospedagem nos quais trabalham cumprem com suas obrigações legais. Os(as) trabalhadores(as) parecem também bem integrados socialmente, embora chame a atenção a insatisfação de quase um terço dos(as) participantes com relação à comunicação direta com suas chefias. Os(as) respondentes indicaram que a comunicação com seus pares é satisfatória, porém demonstram menor autonomia para realização de seu trabalho. Apresentam-se satisfeitos(as) com as condições de trabalho que possuem, mas indicam insatisfação com relação aos benefícios ofertados para alimentação.

Entre todas as dimensões, destaca-se que o maior descontentamento se encontra na tentativa de conciliar trabalho e vida pessoal, podendo não ser um problema exclusivo da

hotelaria, necessitando de estudos comparativos para melhor avaliação. Esses resultados, que não devem ser utilizados para fazer generalizações sobre as características do fenômeno estudado, têm implicações práticas diretas para gestores e profissionais de recursos humanos, oferecendo perspectivas para a melhoria das práticas de gestão de pessoal, promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, e conseqüentemente, para a maximização da satisfação e bem-estar dos(as) colaboradores(as). Essas conclusões também podem exploradas para outros setores, ressaltando a relevância e a aplicabilidade dos achados.

Considerando estes pontos, torna-se necessário analisar o papel da academia na promoção de análises sobre temas emergentes, como a formação de profissionais do turismo. Este papel adquire maior relevância ao provocar debates, nutrindo o pensamento crítico e, por conseguinte, contribuindo para a melhoria aspectos como a qualidade de vida no ambiente profissional. Nesta linha reflexiva, a integração entre teoria e prática, fomento do pensamento crítico, observância ética e o cultivo das habilidades colaborativas surgem como instauradores de um ambiente acadêmico completo, considerando ir além dos muros da universidade (OLIVEIRA; SANTOS; PANOSSO NETTO, 2022; OLIVEIRA; PANOSSO, 2023).

Para futuras investigações, sugere-se a abordagem das limitações deste estudo, como a discrepância na disponibilidade de estabelecimentos hoteleiros, que resultou em uma restrição no número de participantes em determinadas regiões do país. Expandir o escopo da pesquisa pode ser um caminho para obter uma maior representação. Além disso, é importante considerar as dificuldades de acesso ao público-alvo. Apesar dos esforços em contatar instituições associadas a sindicatos hoteleiros das regiões em questão, algumas optaram por não distribuir os questionários. Os motivos por trás dessa decisão não foram esclarecidos. Contudo, contribuem para uma lacuna na compreensão das condições e desafios enfrentados por profissionais da área, ressaltando a necessidade de colaboração para superar obstáculos e assegurar que as vozes dos(as) que devem ser representados(as) sejam ouvidas.

Referências

AMAZONAS, E.; GOLDNER, L. **Raio-x da hotelaria brasileira** - as redes hoteleiras no Brasil (Vol. 4). Senac Osasco, 2019.

BARNARD, C. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1979.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CAMARGO, Gabriela Ferreira. **Tem vez que a gente não consegue nem andar: uma análise sobre a qualidade de vida no trabalho das camareiras de hotel**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Turismo) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, 2020.

CAÑADA, E. **Campaña sindical sobre las condiciones laborales de las camareras de hotel**. ALBA SUD, 4 maio 2014. Disponível em: <http://www.albasud.org/noticia/es/568/campa-a-sindical-sobre-las-condiciones-laborales-de-las-camareras-de-hotel-conversaci-n-con-norberto-latorre>. Acesso em: 26/02/2023

CAÑADA, E. Un turismo sostenido por la precariedad laboral. **Revista Papeles de relaciones ecosociales y cambio global**, FUH, vol. 1 (140), 65-73, 2017.

CARRERA, L. C. M. et al. Os benefícios e dificuldades na gestão da qualidade de vida no trabalho. **Administração de Empresas Em Revista**, v. 19, n. 01, p. 60–76, 2019.

CHALUPA, S.; PETRICEK, M. The Application of Business Process Management in the Hospitality Industry. In: SOLIMAN, K. S. (Ed.). **Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges**. Int Business Information Management Assoc-Ibima, 2020, p. 1997–2005.

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. BRASIL. Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial dos Estados Unidos do Brasil**, seção 1, Rio de Janeiro, DF, ano 82, n. 184, p. 11937-11984, 9 ago. 1943.

CONNIFF, Richard. **What the Luddites Really Fought Against**. Smithsonian Magazine, 2011.

COSTA, B. S. de Souza; COSTA, S.; CINTRA, C. L. D. Os possíveis impactos da reforma da legislação trabalhista na saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina Do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 109–117, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2013.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches**. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, 2018.

DALLABRIDA, F. et al. Clima organizacional como fator determinante na estrutura emocional dos colaboradores: um ensaio sobre a importância da qualidade de vida no trabalho. **RECSA - Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 3–16, 2019.

DIAMANTIS, D.; PUHR, R. Corporate social responsibility and work–life balance provisions for employee quality of life in hospitality and tourism settings. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 14, n. 3, p. 207–209, 2022.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.

GISHKAYEVA, L. L.; AZIYEVA, R. K.; ABUBAKAROV, M. V. Employment And Salary As Indicators Of Social Quality Of Life. In: E. P. S. and B. Sciences (Ed.). **Social and cultural transformations in the context of modern globalism**. Future Academy, 2019. p. 2048–2057.

GONÇALVES, S. B. B.; SAKAE, T. M.; MAGAJEWSKI, F. L. Prevalência e fatores associados aos Acidentes de Trabalho em uma Indústria Metalmeccânica. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, p. 26 - 35, 2018.

GUEDES, J. D. R. K. de L. B. et al. Relações entre cultura organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro. **Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, v. 10, n. 1, p. 135–150, 2022.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, n. 3, p. 259-286, 1971.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HITZ, Cléo Jair. **Qualidade de vida no trabalho** - A satisfação dos funcionários da agência do Banco Alfa. Porto Alegre: UFRGS, 2010. TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: Front office e governança**. Tradução da técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LASHLEY, Conrad; SPOLON, Ana Paula. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LAUS, R. Governança. **Administração hoteleira: desafios e tendências para o século XXI**. In: CIRILO, L. (Org.), p. 161-181. São Paulo: DVS, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.

MACHAVA, L. I. A. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho**: um teste empírico do modelo de Walton com enfoque nos profissionais de contabilidade da cidade da Beira, 82p. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Católica de Moçambique, Moçambique, 2012.

MANCIBO, E.; MEXAS, M. P.; QUELHAS, O. L. G. Proposta de um modelo de Qualidade de vida no trabalho (QVT) para a rede de hotelaria. **Revista Itinerarium**, vol. 3, p. 1-19, 2010.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria**. Bauru: EDUSC, 2003.

MAYO, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. California: Macmillan, 1933.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? Contextus – **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232–252, 2018.

MOTA, A. M. G. **Hospitalidade**: Camareiras e Stakeholders da hotelaria. Orientadora: Elizabeth Kyoko Wada. Dissertação de Mestrado - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2015.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. **Quality of Work Life**: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, vol. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

NOBRE, M. R. C. Qualidade de vida. **Arq Bras Cardiol**, vol. 64, n. 4.

OLIVEIRA, G.; SOUSA, H. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam a produtividade nas organizações. **Revista Campo Do Saber** - ISSN 2447-5017, Volume 4, 32–41, 2018.

OLIVEIRA, J. L. S.; SANTOS, L. O. da S.; PANOSSO NETTO, A. (Eds.). **Teoria do turismo**: interfaces, educação e práticas (Vol. 2). Edições EACH, 2022.

OLIVEIRA, J. L. S.; PANOSSO NETTO, A. **O pensamento turístico brasileiro: entre a teoria e a prática**. Editora Dialética, 2023.

PAULA, A. T.; HERÉDIA, V. B. M. Qualificação profissional de camareiras de hotéis e a crítica que Paulo Freire não escreveu. **Revista turismo contemporâneo**, vol. 7, n. 1, p. 141-162, 2019.

PAZ, M. G. T. et al. Personal organizational well-being and quality of organizational life: The mediating role of organizational culture. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, 2020.

PERINELLI, E. et al. The sociometer theory at work: Exploring the organizational interpersonal roots of self-esteem. **Applied Psychology**, v. 71, n. 1, p. 76–102, 2022.

PIROLO, M. C. F.; TORRES, R. G. Hospitalidade na Hotelaria de São Paulo (Brasil): a percepção de camareiras cooperadas. **Turismo e Sociedade**, Curitiba, v. 5, n. 2, 2012.

PRADO, V. J. P.; ALVES, B. C. P. Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. **XXXV EnANPAD**.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge, MA Harvard University Press, 1939.

SABONETE, S. A. et al. Quality of Work Life According to Walton's Model: Case Study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. **Social Sciences**, v. 10, n. 7, p. 244, 2021.

SANTOS, D. F. A. **Qualidade de vida no trabalho**: Um estudo sobre a percepção dos funcionários do centro estadual de ensino fundamental Tucunduva. DACEC - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação Curso de Administração, 2012.

SILVEIRA, L. S. et al. Quem são os trabalhadores insatisfeitos no Brasil? Uma análise para os anos de 2005 E 2015. **Estudo Debate**, v. 26, n. 4, p. 163–184, 2019.

SIRGY, M. J. et al. A New Measure of Quality of Work Life (Qwl) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. **Social Indicators Research**, v. 55, p. 241-302, 2001.

SU, Z.; ZABILSKI, A. What is the relationship between quality of working life, work–life balance and quality of life?, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 14, n. 3, p. 247–260, 2022.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2020.

TIMOSSI, L. S. et al. Adaptação do modelo de Walton para a avaliação da qualidade de vida no trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.

TRIST, Eric. Planning the first steps toward quality of working life in developing county, **The quality of working life**, 1, p. 78-85, 1975.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho**: e o controle de qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.

WALTON, R. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEATHERBURN, M. Human Relations' invented traditions: Sociotechnical research and worker motivation at the interwar Rowntree Cocoa Works. **Human Relations**, v. 73, n. 7, 2020, pp. 899–923.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, 1979, pp. 113-123.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YUCEL, D. Job Autonomy and Schedule Flexibility as Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Work-Related Outcomes. **Applied Research in Quality of Life**, v. 14, n. 5, 2019, pp. 1393–1410.

ZYRIANOFF, G.; PANOSSO NETTO, A. Tem vez que a gente não consegue nem andar: Uma análise sobre a Qualidade de Vida no Trabalho das camareiras de hotel. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 10, n. 3, 2022.

Artigo recebido em: 28/02/2023.

Avaliado em: 14/10/2023.

Aprovado em: 28/10/2023.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DO ESTUDO

1. Dimensão: Compensação justa e adequada

- Você recebe algum tipo de bônus ou benefício além do salário?
- A empresa oferece benefícios para uma alimentação adequada?
- Como você percebe a equidade na distribuição de bônus e benefícios entre os colaboradores?
- Como avalia a transparência nas políticas de compensação e benefícios da empresa?

2. Dimensão: Condições de trabalho

- Como avalia o horário e a duração da sua jornada de trabalho?
- Como avalia a qualidade, conforto e limpeza do seu local de trabalho?
- A empresa oferece tempo e espaço adequados para descanso durante a jornada de trabalho?
- Como avalia as condições de manutenção, iluminação e temperatura do ambiente de trabalho?
- Como avalia a carga de trabalho?

3. Dimensão: Uso das capacidades

- Recebe as informações necessárias para realizar bem o seu trabalho?
- Quais canais de comunicação (tecnológicos ou não) estão disponíveis para que você exerça suas tarefas?
- Sente liberdade e independência para fazer o seu trabalho e tomar decisões?

4. Dimensão: Oportunidades

- Vê oportunidades de evolução a partir do seu trabalho em termos de novas habilidades e mais conhecimento?
- Existem oportunidades para trabalhar em outros departamentos, regiões ou países em que a empresa atua?
- Existe a possibilidade de promoção para cargos mais altos?
- A empresa oferece treinamentos que ajudam no seu crescimento profissional?
- Como avalia o diálogo com seu gestor para saber como está seu progresso ou desenvolvimento?

5. Dimensão: Integração social

- Recebe ajuda de seus colegas para realizar um bom trabalho?
- Como seu chefe se dirige a você?
- Como avalia o respeito com o qual é tratado?
- Como avalia a boa relação que existe na equipe de trabalho?
- A empresa comemora aniversários ou datas especiais de seus colaboradores?
- Como avalia as condições de segurança no trabalho?

6. Dimensão: Constitucionalismo

- Você se sente bem informado(a) sobre seus direitos e regulamentações trabalhistas na empresa?
- Como avalia a clareza e transparência da empresa em relação às normas e regras trabalhistas?
- A empresa segue e cumpre as normas, regras e direitos trabalhistas de forma adequada?
- Como avalia o compromisso da empresa com a conformidade das leis e regulamentações trabalhistas?

7. Dimensão: Trabalho e vida

- Como avalia o tempo de deslocamento entre sua casa e a empresa?
- A empresa oferece possibilidades para equilibrar sua vida profissional com a pessoal?
- Você sente que a empresa valoriza o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores?

8. Dimensão: Relevância social

- Como avalia a importância do seu trabalho para outras pessoas?
- Como avalia a credibilidade do meio de hospedagem em que trabalha perante a sociedade?
- Como avalia as ações da empresa em termos de responsabilidade social?