

Relevância da inteligência emocional na rotina laboral da base operacional hoteleira

Relevance of emotional intelligence in the work routine of the hospitality operational base

Relevancia de la inteligencia emocional en la rutina de trabajo de la base operativa hotelera

Elisy Silva Felício¹
Rodrigo Amado dos Santos²
Edson Lima de Sousa³

Resumo: Na psicologia moderna, a Inteligência Emocional (IE) se transfigura como um estado essencial da vida pessoal e profissional do indivíduo, visto que nela são estimulados 5 distintos elementos: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Seguindo a premissa que diz que perspicazes são as empresas que sustentam suas gestões nos conceitos da IE, tornou-se oportuno analisar, através de um levantamento bibliométrico, o quantitativo de artigos que incentivam a utilização das particularidades da IE como ferramenta norteadora para avaliar as políticas de gestão do setor de recursos humanos (RH) atuantes em meios de hospedagem. Esta é uma pesquisa de natureza quanti-qualitativa, sob aspectos exploratórios e descritivos. Dos resultados, foi feita a análise de conteúdo, onde pôde-se observar que dos 1.102 artigos publicados, apenas 9 se adequavam à proposta. Destes, fica em evidência as falas sobre a assertividade que a IE possui no rendimento laboral e emocional dos trabalhadores hoteleiros e a urgência que os autores dão para tais reestruturações nos modelos de gestão, dado ao quantitativo de colaboradores que já encaram doenças ocupacionais como uma realidade.

Palavras-Chave: Hotelaria, inteligência emocional, rotina laboral, base operacional hoteleira, recursos humanos.

Abstract: In modern psychology, Emotional Intelligence (EI) is transfigured as an essential state of the individual's personal and professional life, since 5 different elements are stimulated in it: self-knowledge, self-control, motivation, empathy and social skills. Following the premise that says that astute are the companies that base their management on the concepts of EI, it became opportune to analyze, through a bibliometric survey, the number of articles that encourage the use of the particularities of EI as a guiding tool to evaluate policies management of the human resources (HR) sector working in lodging facilities. This is a quantitative and qualitative research, under exploratory and descriptive aspects. From the results, a content analysis was carried out, where it was possible to observe that of the 1,102 published articles, only 9 were adequate to the proposal. Of these, the statements about the assertiveness that EI has in the labor and emotional performance of hotel workers and the urgency that the authors give to such restructuring in management models is evident, given the number of employees who already face occupational diseases as a reality.

Key words: Hospitality, emotional intelligence, work routine, hospitality operational base, human resources.

Resumen: En la psicología moderna, la Inteligencia Emocional (IE) se transfigura como un estado esencial de la vida personal y profesional del individuo, ya que en ella se estimulan 5 elementos diferentes: el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Siguiendo la premissa que dice que astutas son las empresas que basan su gestión en los conceptos de la IE, se hizo oportuno analizar, a través de un relevamiento bibliométrico, la cantidad de artículos que incentivan el uso de las particularidades de la IE como herramienta orientadora para evaluar gestión de políticas del sector de recursos humanos (RH) que trabajan en establecimientos de hospedaje. Se trata de una investigación cuantitativa y cualitativa, bajo aspectos exploratorios y descriptivos. A

¹Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. E-mail: elisyfelicio@gmail.com

²Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. E-mail: profrodrigoamado@gmail.com

³Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. E-mail: edson.lima.sousa@outlook.com

partir de los resultados se realizó un análisis de contenido, donde se pudo observar que, de los 1.102 artículos publicados, solo 9 se adecuaron a la propuesta. De estos, se evidencian las afirmaciones sobre la asertividad que la IE tiene en el desempeño laboral y emocional de los trabajadores hoteleros y la urgencia que los autores le dan a dicha reestructuración en los modelos de gestión, dada la cantidad de colaboradores que ya enfrentan como una realidad las enfermedades profesionales.

Palabras clave: Hospitalidad, inteligencia emocional, rutina de trabajo, base operativa hotelera, recursos humanos.

1 Introdução

Partindo do princípio de que o âmbito hoteleiro se desdobra na medida em que novas tendências despontam no mercado (Felício & Santos, 2021), há de se ponderar que os meios de hospedagem não se comportam da mesma forma que se comportavam há um ano, assim como seus comportamentos atuais já não serão os mesmos em um futuro breve (Lei et al., 2021). Isto posto, cabe aos gestores criarem estratégias reativas às mudanças das demandas, se desdobrando e se reinventando constantemente para captar a atenção dos clientes potenciais enquanto se destacam de suas respectivas concorrências (Ongsakul et al., 2022; Barreto et al., 2022).

Embora o parágrafo supracitado expresse uma realidade comum quando colocado sob a ótica restrita ao campo do *marketing* estratégico, quando ampliado, questionamentos acerca das condições de trabalho experienciadas pelos colaboradores são levantados (Wen, Huang & Hou, 2019; Amissah et al., 2021). Além disso, revela-se que o capital humano é um dos principais pilares de um meio de hospedagem, visto que é dada a ele a responsabilidade de fazer com que os hóspedes se sintam satisfeitos com a hospitalidade local (Amissah et al., 2021).

Dos dados que expressam a realidade destes trabalhadores, ressalta-se que de acordo com o relatório *State of the Frontline Work Experience 2021* da Axonify (2022), foram registrados, em 2021, 900.000 colaboradores britânicos atuantes na linha de frente de hotéis com pedido de demissão devido ao esgotamento mental. Cenário este também observado por Rahman et al. (2017), ao consumarem que dentro de uma amostra de 65 trabalhadores, 92,3% apontavam o desencadeamento de problemas físicos e mentais devido aos seus ambientes de trabalho.

Percebe-se, com base em pesquisas como as expostas acima, que os modelos de gestão aplicados pelo setor de recursos humanos (RH) necessitam ser aprimorados. Para contornar cenários como estes, Johnson et al. (2018) e Eisenberg, Shanock e Wen (2020) consumam que cabe às organizações balizarem suas políticas de gestão nos arcabouços conceituais da psicologia,

visto que esta carrega em seu corpo teórico diferentes propostas voltadas para a construção de um ambiente de trabalho proativo e saudável.

Dentre as diferentes bases conceituais presentes, vale ressaltar a Inteligência Emocional (IE), a qual possibilita, através de 5 elementos-chave (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais), estabilidade emocional na rotina pessoal e laboral do indivíduo (Salvagni, Bettega & Casagrande, 2019). Sobre sua relevância no cenário hoteleiro, salienta-se, primeiramente, que a IE prospecta o alcance de um estado emocional escasso entre trabalhadores que atuam em níveis operacionais (Amisshah, Blankson-Stiles-Ocran & Mensah, 2021; Said & Tanova, 2021; Abubakar et al., 2021).

Das evidências que demonstram sua eficácia como ferramenta de gestão, revela-se o estudo de Gong, Chien e Wang (2019), onde sob amostra de 347 colaboradores, pôde-se observar que 96% dos participantes que se consideraram emocionalmente inteligentes possuíam melhor rendimento laboral. Conceção esta também apresentada por Choi, Mohammad e Kim (2019) durante uma pesquisa conduzida por 344 participantes. Dentre os diferentes testes de hipóteses realizados, consumou-se que a IE deve ser vista como uma ferramenta forte o bastante para impedir que doenças ocupacionais sejam desenvolvidas na vida de colaboradores hoteleiros.

Uma vez evidente a sua relevância na rotina de trabalho dos colaboradores atuantes na base operacional hoteleira, tornou-se oportuno trazer para o presente artigo o objetivo de analisar, através de um levantamento bibliométrico realizado no motor de busca *Scopus*, o quantitativo de artigos que incentivam a utilização das particularidades da IE como ferramenta norteadora para avaliar as políticas de gestão do setor de recursos humanos atuantes em meios de hospedagem.

Por vias de esclarecimentos, alicerça-se que este levantamento faz parte de um trabalho de dissertação em andamento para o Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), na modalidade Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Com base no objetivo traçado, espera-se que ao final deste estudo os autores sejam capazes de responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma a Inteligência Emocional é tratada nos artigos voltados para hotelaria?

2 Referencial teórico

2.1 Relevância da Inteligência Emocional na Hotelaria

À luz de diferentes referenciais teóricos como Desfitrina, Zulfadhli e Widarti (2019), Wen, Huang e Hou (2019), Saltık (2019) e Bayghomog e Arasli (2022), assume-se que dialéticas acerca da pressão laboral existente em meios de hospedagem são comumente montadas por pesquisadores. Das justificativas que delineiam esta percepção, destaca-se, entre as obras, a busca que empreendimentos hoteleiros têm pela qualidade dos serviços prestados, sobrecarregando o rendimento físico e mental de sua equipe.

Embora apontar a existência de “pressão laboral” nestes espaços seja o bastante para revelar, por si só, a necessidade de uma retificação quanto aos modelos de gestão de certos empreendimentos, torna-se oportuno apresentar, dada a relevância do tema, as diferentes complicações que diferentes trabalhadores estão condicionados a enfrentar. Em reflexão aos exemplos dados por Sant’anna, Carneiro e Lescura (2021) durante a construção de um estudo cuja metodologia se apoia em um método dialógico pautado na adequação do ambiente de trabalho hoteleiro, anexam-se aqui os seguintes: assédio moral e sexual, problemas ergonômicos e níveis de exigências laborais excessivos.

Sob o olhar de Hight, Gajjar e Okumus (2019), estas problematizações são advindas das más articulações feitas por setores de recursos humanos que buscam por métricas estratégicas voltadas somente para os objetivos de seus respectivos empreendimentos. Ainda que seja inegável o fato de que a missão de um meio de hospedagem é entregar ao hóspede a melhor experiência possível (Castelli, 2016), há de se pontuar que além do aspecto técnico, medidas voltadas para o bem-estar dos responsáveis pelas prestações dos serviços também devem ser tratadas como obrigações primordiais (Tanke, 2004). Ademais, soma-se aqui alguns pontos:

- A hotelaria é movida por serviços intangíveis, fazendo com que sejam criadas grandes responsabilidades sob aqueles que as executam (Jung & Yoon, 2016). Presbitero (2016), em conformidade com esta fala, assume que dada à importância do capital humano para o funcionamento destes espaços, é substancial que o setor de RH se debruce primeiramente na preparação do colaborador, ponderando suas limitações, seus anseios e suas habilidades.
- Trabalhadores não são máquinas e não devem ser explorados em nome do fortalecimento da marca de uma empresa (Vandergeest & Marschke, 2019). É obrigação do setor que se

responsabiliza pela gestão destes cidadãos se atentarem aos reflexos que todas as atividades laborais são capazes gerar (Menezes et al., 2019; Agarwal, 2021; Felício & Santos, 2021; Lacerda, Santos & Cunha, 2022).

Assim como colocado na introdução deste artigo, pesquisadores que se debruçam no campo da psicologia salientam que empresas com foco na equipe garantem resultados mais eficazes durante a entrega de serviços e/ou produtos (Smith, Bryan & Vodanovich, 2012; Richardson, 2017; Mao, He, Morrison & Coca-Stefaniak, 2020). Isto ocorre graças à sensibilidade que líderes adquirem ao absorverem os princípios da área, que por sua vez, contempla estudos voltados para mente e comportamento humano (Haider, 2015).

Dos diferentes conceitos aplicados na psicologia moderna que possuem potencial para nortear políticas de gestão voltadas para a qualidade de vida do trabalho, destaca-se aqui a Inteligência Emocional, que bem como exposto por Mayer e Salovey (1993), garante uma notória relevância na regulação emocional do indivíduo por meio de 5 indispensáveis elementos-chave: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais.

Levando-se em consideração o fato de que dominar a Inteligência Emocional é uma conquista primordial sob quaisquer contextos da vida (Goleman, 2012), no ambiente de trabalho, seu domínio faz com que o trabalhador consiga gerenciar seus sentimentos de forma mais clara, o fortalecendo o bastante para impedir que fatores rotineiros negativos interfiram no seu bem-estar (Jena & Goyal, 2022). O autoconhecimento, por exemplo, dá ao colaborador a chance de reconhecer seus pontos fortes, seus pontos fracos, seus anseios, suas dificuldades e suas limitações (Cui, 2021).

Quanto ao autocontrole, Paskin (1999) alicerça que ele é atingido no momento em que o indivíduo aprende a supervisionar seu emocional diante das adversidades. De acordo com Burdorf, Porru e Rugulies (2020), é na ausência desta habilidade que doenças ocupacionais ganham mais força para serem desenvolvidas. Tais doenças, por sua vez, já são vistas como uma realidade em diferentes estabelecimentos hoteleiros, dado ao quantitativo de colaboradores que apresentam traços voltados para *burnout*, problemas na coluna e outros (Choi, Mohammad & Kim, 2019; Jablonska & Trocka-Leszczynska, 2019; Dai et al., 2020).

Sobre o elemento motivação, Vergara (2011) alega que este se refere à força interior que impulsiona e engaja os trabalhadores a realizarem suas devidas obrigações laborais. O elemento

empatia, por outro lado, está voltado para a capacidade de se colocar no lugar dos demais membros da equipe, compreendendo-os e criando, a partir disto, um ambiente de trabalho agradável e íntegro (Longmire & Harrison, 2018). Por fim, a habilidade social é atingida no momento em que vínculos para além dos formais são conquistados (Behbahani, 2011). É, por conseguinte, uma competência que faz com que o indivíduo seja capaz de interagir de maneira saudável, espontânea e produtiva em seu ambiente de trabalho (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021).

Posto que a IE pode ser autoaplicada ou estimulada em outras pessoas (Goleman, 2012), ressalta-se, sob uma ótica voltada para o âmbito organizacional, que seus elementos-chave são despertados através de diferentes medidas estratégicas. Seguem diferentes exemplos:

Quadro 1 – Inteligência Emocional aplicada na prática

Medidas Estratégicas	Pilares da IE	Referenciais
Treinamentos motivacionais	Motivação e autoconhecimento	Park e Kim (2021); Corbu, Zuberbühler e Salanova (2021)
Treinamentos comportamentais	Autoconhecimento e autocontrole	Horner e Sturmey (2012); Caldwell e Peters (2018); Mirvis e Googins (2018); Santos e Rodrigues (2019)
Organização participativa	Autoconhecimento e habilidades sociais	Ward-Horner e Sturmey (2012); Caldwell e Peters (2018); Mirvis e Googins (2018); Santos e Rodrigues (2019)
Reconhecimento profissional	Motivação	Silva (2014)
Promoção vertical e horizontal	Motivação e autoconhecimento	Mayer e Salovey (1993); Goleman (2005); Silva (2014)
Relacionamento trabalhador x superior	Habilidades sociais e motivação	Goleman (2005); Lee, Mazzei e Kim (2018)
Adequação da infraestrutura local	Motivação	Goleman (2005); Gordon e Shi (2021)
Treinamentos de integração	Empatia e habilidades sociais	Santos e Rodrigues (2019)
Confraternizações e outros eventos informais	Motivação, empatia e habilidades sociais	Reinaldo e Lima (2020)

Fonte: Própria (2023).

Aspecto importante a se destacar é o fato de que nem todos os fatores que interferem na saúde do colaborador poderão ser capazes de ser corrigidos por ferramentas como esta. A ineficácia, no entanto, parte das limitações do próprio setor (Proctor, 2018), que por seu turno, não possui controle sobre todas as variáveis existentes. Tendo como arquétipo a questão do salário não condizente com os esforços do trabalhador, vale apontar que esta é uma questão social

enraizada, que apesar de ser marcada por uma construção histórica com diferentes avanços, ainda é desigual e desleal com a classe trabalhadora (Cord, 2016; Silva, 2020).

Isto, por outro lado, não invalida a papel do setor de recursos humanos no meio laboral, visto que existem aspectos que bem como já evidenciado, continuam a estar sob suas responsabilidades. No que se refere à IE, sua relevância também não pode ser desconsiderada. Ademais, apesar da mesma não ser capaz de abarcar problematizações macro (para além da realidade do empreendimento), é eficaz o bastante para servir como base norteadora aos gestores que buscam pelo aprimoramento de seus modelos de gestão (Moghadam, Jorfi & Jorfi, 2020).

Dos arquétipos que sustentam esta afirmação, aponta-se a pesquisa de Alzyoud et al. (2019), que sob uma amostra de 380 colaboradores de 56 hotéis, foi comprovada a hipótese de que a IE é capaz de mediar a satisfação do trabalho de um indivíduo, independentemente de seu nível hierárquico. Para mais, revela-se também a pesquisa de Miao, Humphrey e Qian (2021), que diante de um estudo de meta-análise, pôde-se consumir que a IE está positivamente relacionada ao desempenho laboral de trabalhadores hoteleiros.

3 Procedimentos metodológicos

Em termos de metodologia, este artigo possui traços exploratórios e descritivos, tornando-o de natureza quanti-qualitativa. Dos papéis que estas variáveis contemplam, aponta-se que na vertente exploratória o objetivo é buscar a aproximação do pesquisador com o tema investigado por meio de levantamentos teóricos (Gil, 2021). Por se tratar de uma prática interpretativa com atributos semióticos, assume-se, neste caso, que a mesma pertence ao universo qualitativo (Creswell, 2014).

Se para a vertente exploratória o foco está voltado para a aproximação naturalista com o tema investigado, para a vertente descritiva, o objetivo se tornou sumarizar e categorizar o comportamento dos dados outrora coletados (Silva & Menezes, 2001). Esta é, por sua vez, uma praxe quantitativa, visto que serão revelados dados quantificáveis e dedutivos (Siqueira, 2011).

Trazendo estes pareceres para o presente estudo, revela-se que dentro vertente exploratória foi dimensionado, por meio de bases teóricas, a relevância da Inteligência Emocional na rotina laboral dos trabalhadores operacionais hoteleiros. Referente à vertente descritiva, expõe-se a bibliometria feita entre os dias 22/02/2022 e 01/06/2022, sob o intuito de

verificar a frequência de artigos que correlacionavam a IE como conceito norteador para as políticas de gestão do setor de recursos humanos na hotelaria.

Quanto ao motor de busca utilizado para analisar tais métricas, optou-se pela base de dados *Scopus*. Ademais, ela é “proveniente de mais de 39.100 títulos de séries (com o conteúdo publicado e indexado em mais de 24.500 títulos), 120.000 conferências e 206.000 livros de mais de 5.000 editoras diferentes em todo o mundo” (Baas et al., 2020, p. 1).

É oportuno salientar que esta bibliometria faz parte da estruturação de um documento de dissertação para o Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Dito isto, revela-se que os conjuntos de palavras-chave utilizados foram estruturados a partir dos objetivos (geral e específicos) traçados neste mesmo estudo. Sob o intuito de elucidar tal correlação, segue abaixo a identificação das palavras-chave utilizadas e os respectivos objetivos que as balizaram:

Quadro 2 – Alinhamento das palavras-chave para o levantamento bibliométrico

Objetivos da Dissertação	Descrição	Palavras-chave
Objetivo Geral	Desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos colaboradores do Hotel A, propiciando melhorias ao clima organizacional, a produtividade e ao bem-estar de sua equipe.	<i>Emotionalintelligence;Hospitality; Quality of live.</i>
Objetivo Específico 1	Definir o conceito da Inteligência Emocional, correlacionando seus cinco elementos chave com o aumento da performance de um colaborador hoteleiro.	<i>Emotional Intelligence; Human Capital; Hospitality.</i>
Objetivo Específico 2	Discutir a relação entre saúde mental e rotina laboral, observando a responsabilidade de uma profícua gestão de recursos humanos neste contexto.	<i>Organizational Climate; OrganizationalCulture; Quality of Life; Hospitality.</i>
Objetivo Específico 3	Analisar os processos gerenciais do setor de recursos humanos do Hotel A, assim como a percepção dos colaboradores operacionais quanto a estes processos, identificando possíveis <i>gaps</i> com a temática investigada.	<i>Human Resource; Hotel Management; Organizational Behavior.</i>
Objetivo Específico 4	Apresentar, a partir dos levantamentos bibliográficos, estratégias que corrijam os <i>gaps</i> outrora identificados, propondo melhorias às rotinas operacionais a partir dos princípios de Inteligência Emocional.	-

Fonte: Própria (2023).

Feitas estas observações, segue abaixo os resultados obtidos durante os levantamentos bibliométricos realizados.

4 Análises e Discussões

Em virtude das mudanças sem precedentes registradas na sociedade, tornou-se compreensível a velocidade com que pesquisas científicas têm sido realizadas para entender a demanda (Barreto et al., 2022). No campo das ciências sociais, por exemplo, a quantidade de produções voltadas para gestão de pessoas ganhou um notório destaque devido ao seu relevante papel no desempenho das organizações e no bem-estar da base operacional (ibidem).

Uma vez evidente a indispensabilidade da Inteligência Emocional na vida dos trabalhadores atuantes em meios de hospedagem (Choia et al., 2019), transfigurou-se como pertinente analisar, a partir do motor de busca *Scopus*, a quantidade de artigos voltados para hotelaria que apresentam a IE como ferramenta norteadora para balizar políticas de gestão dos setores de recursos humanos.

Assim como explicitado na metodologia deste artigo, a bibliometria realizada contou a inserção de 4 conjuntos de palavras-chave. Dos critérios preliminares utilizados, apresentam-se as seguintes: (1) *Search Within: All Fields*; (2) *Search Documents: Human Resource AND Hotel Management AND Organizational Behavior*; (3) *Date Range: Published from 2017 to Present*; (4) *Added to Scopus: Anytime*. Quanto aos critérios para redução, foi registrado um único comando: (1) *Document Type: Article*.

Em adendo, acentua-se que o intervalo de datas apresentado no parágrafo anterior teve como objetivo a busca por pesquisas atuais sobre o tema em questão (Santos, Méxas & Meiriño, 2017). Para mais, segue abaixo, no quadro 3, os resultados obtidos em cada varredura feita.

Quadro 3 – Resultados obtidos durante o levantamento bibliométrico no motor de busca *Scopus*

Data	Palavras-chave	Resultados preliminares	Resultado final
22.02.2022	<i>Emotional Intelligence; Hospitality; Quality of Life</i>	377 documentos	332 artigos
20.03.2022	<i>Emotional Intelligence; Human Capital; Hospitality</i>	418 documentos	356 artigos
15.05.2022	<i>Organizational Climate; Organizational Culture; Quality of Life; Hospitality</i>	62 documentos	50 artigos
01.06.2022	<i>Human Resource; Hotel Management; Organizational Behavior</i>	403 documentos	364 artigos

Fonte: Própria (2023).

Das considerações, revela-se que na primeira inserção apenas 18 artigos possuíam foco na hotelaria. Destes, 8 citavam o termo “*Emotional Intelligence*” no corpo do texto e 6 se apropriavam dos fundamentos da IE como ferramenta de análise de dados. Na segunda inserção, a quantidade de artigos voltados para o âmbito hoteleiro se manteve, contabilizando 18

documentos. Das obras que mencionavam o termo “*Emotional Intelligence*”, notou-se um aumento considerável: 10 artigos foram registrados. Destes, somente 3 se apropriavam dos fundamentos da IE como ferramenta de análise de dados.

Na terceira inserção, foram quantificados 8 artigos com foco na hotelaria. Fato curioso a ser mencionado sobre esta varredura é a ausência de pesquisas com a palavra-chave “*Emotional Intelligence*”. Semelhante ao quadro anterior, a quarta e última inserção registrou, sob um quantitativo de 37 artigos voltados para hotelaria, apenas uma obra com menção e foco nos fundamentos da IE. Esta, por sua vez, também foi encontrada no primeiro levantamento realizado. Quanto à identificação desta produção, reitera-se que ela pertence aos autores Darvishmotevalia e Vita (2018).

4.1 Categorização dos dados

A fim de categorizar os 9 artigos encontrados que se adéquam à proposta deste estudo, segue abaixo (quadro 4) a apresentação dos seguintes dados: autores envolvidos, ano de publicação e objetivo.

Quadro 4 – Categorização dos artigos encontrados durante a bibliometria

Autores	Ano	Objetivo
Mahlagha Darvishmotevalia, Altinay e Glauco De Vita	2018	Analisar a relação entre a criatividade dos colaboradores e a Inteligência Emocional.
Adel Ali Yassin Alzyoud, Umair Ahmed, Mahmoud Radhwan Hussein Alzgoool e Munwar Hussain Pahi	2019	Examinar a relação da Inteligência Emocional dos líderes com a retenção de colaboradores.
Hyung-Min Choi, Abuelkassem A.A. Mohammad e Woo Gon Kim	2019	Compreender a Inteligência Emocional, o trabalho emocional, o estresse no trabalho, as estratégias de enfrentamento e o esgotamento dos colaboradores da linha de frente do hotel.
Evans Asante Boadi, Zheng He, Eric Kofi Boadi, Samuel Antwi e Joy Say	2020	Examinar os efeitos da participação do cliente na cocriação de valor no silêncio do colaborador e na Inteligência Emocional como mediador.
Kwang-Hi Parka e Dae-Kwan Kim	2021	Compreender as relações entre exaustão emocional, satisfação no trabalho e inteligência emocional de recepcionistas de hotéis.
Quynh Nguyen e Adele Ladkin and Hanaa Osman	2021	Identificar o que ajuda e o que dificulta a prática da Inteligência Emocional dos trabalhadores de hotéis vietnamitas.
Sanaz Vatankhah, Mona Bouzari e Homayoun Pasha Safavi	2021	Identificar e hierarquizar os determinantes significativos do estresse entre colaboradores do setor de turismo e hotelaria.
Chao Miao, Ronald H. Humphrey e Shanshan Qian	2021	Examinar se a Inteligência Emocional pode melhorar o desempenho no trabalho dos trabalhadores de hospitalidade.
Steven W. Bayighomog e Hüseyin Arasli	2022	Analisar a essência da hospitalidade dos colaboradores por meio de bem-estar espiritual, liderança espiritual e Inteligência Emocional.

Fonte: Própria (2023).

É válido reiterar que 7 dos 9 artigos expostos acima optaram pelo envio de questionários para estruturarem suas metodologias. Taherdoost (2016), frente a esta percepção, aponta que tal instrumento de pesquisa é visto, sobretudo no campo das ciências sociais, como uma das opções mais adequadas para análise de dados. Isto, segundo o autor, é justificado pela confiabilidade, rapidez e precisão das informações fornecidas.

Apesar de ser notória a escassez de artigos com foco na aplicação da IE em meios de hospedagem, nota-se que 2021 a relevância deste tema se tornou mais expressiva quando comparada com os anos de 2018, 2019 e 2020. Dentre os diferentes fatores que corroboram para tal mudança, sugere-se o estudo de Almino et al. (2021), onde é revelado que em 2021 houve de fato um avanço de pesquisas científicas com indagações voltadas para saúde mental do trabalhador.

O motivo, por sua vez, foi o aumento de casos de doenças ocupacionais durante a retomada das atividades presenciais após dezembro de 2020, quando foram iniciadas as vacinações contra a pandemia da Covid-19 (ibidem). Supõe-se, diante disto, que tal aprofundamento teórico tenha aumentado as possibilidades de mais autores compreenderem a relevância da IE no ambiente laboral.

Das demais observações, anexa-se aqui um adendo relevante: não há, dentre os artigos científicos encontrados, a participação de pesquisas brasileiras. Embora a razão por trás deste panorama não ser explícita, é preciso reiterar que apesar do notório avanço do desenvolvimento científico e tecnológico brasileiro nas últimas décadas (Souza et al., 2020), sob uma perspectiva internacional, os impactos destas obras ainda são considerados como baixos (Rodrigues, Garcez & Cauchick-Miguel, 2023).

Após contemplar os objetivos dos artigos encontrados na bibliometria (leia-se quadro 4), percebe-se que as obras de Alzyoud et al. (2020) e Bayighomog e Arasli (2022) foram as únicas a não estudarem a aplicação da IE na rotina da base operacional. Ao invés dito, optaram por um ponto de vista voltado para o valor de um líder emocionalmente inteligente.

Na pesquisa de Bayighomog e Arasli (2022), foram levantados dados singulares (assim considerados pelos mesmos) sobre a combinação da Inteligência Emocional e o bem-estar espiritual de um gerente de recursos humanos. De acordo com os autores, a junção destes domínios nutre um genuíno senso de hospitalidade no profissional, deixando-o mais sensível para

perceber a importância de certas ações, como: valorizar a força de trabalho, encorajar o colaborador diante de momentos difíceis e fortalecer o sentimento de inclusão na equipe.

A obra de Alzyoud et al. (2020), por outro lado, busca analisar o papel do gestor de RH no processo de retenção dos colaboradores. De acordo com os autores, a consciência emocional do líder e o bom gerenciamento de colaboradores estimulam a satisfação do trabalho na equipe, fomentando também o sentimento de pertencimento e o aumento do desempenho laboral.

Apesar de cada objetivo possuir suas respectivas particularidades, há de se pontuar que os pareceres acerca da IE são parecidos ou complementares. Choi, Mohammad e Kim (2019) e Nguyen, Ladkin e Osman (2021) alegam, por exemplo, que as problematizações geradas no trabalho possuem potencial para mediar a relação entre IE e doenças ocupacionais como o *burnout*. Park e Kim (2021), em adendo, afirmam que isto ocorre quando tais obstáculos causam exaustão emocional no trabalhador.

Nas pesquisas de Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018) e Bayighomog e Arasli (2022), é salientado que a IE influencia de maneira positiva no desenvolvimento criativo do trabalhador. Como justificativa, ambas as obras apontam que isto ocorre devido à capacidade que o indivíduo adquire de reconhecer suas próprias habilidades, podendo potenciá-las da forma mais adequada.

Ainda sobre as qualidades da IE, Alzyoud et al. (2019), Boadi et al. (2020) e Miao, Humphrey e Qian (2021) corroboram acrescentando outros atributos, como: capacidade de se autocontrolar diante dos obstáculos inseridos nos ambientes de trabalho; de se autoavaliar em prol do bom rendimento; de saber lidar com as emoções dos demais membros da equipe.

Fica evidente, assim como colocado por Miao, Humphrey e Qian (2021), que domínios como os apresentados acima evidenciam a notoriedade que a IE deveria ter na hotelaria. No entanto, cria-se aqui reflexões profundas que giram em torno do seguinte questionamento: como é possível estimular tal conceito da psicologia se bem como colocado Choi, Mohammad e Kim (2019) e Nguyen, Ladkin e Osman (2021), a saúde mental dos trabalhadores hoteleiros ainda é negligenciada? Ao desmembrar os artigos encontrados, ficou evidente que esta questão ainda segue em aberto.

Para enriquecimento desta análise de dados, segue abaixo a chamada “nuvem de palavras”, construída para mostrar não só as palavras-chave inseridas em cada artigo como também evidenciar a constância por trás de cada uma delas.

Figura1 – Nuvem de palavras referente às palavras-chave de cada artigo analisado



Fonte: Própria (2023).

Em análise aos resultados acima, revela-se que seja compreensível, devido ao tema que o presente artigo se aplica, certa constância entre o uso das palavras-chave “Inteligência Emocional”, “Turismo e Hotelaria” e “Indústria da Hospitalidade”. Curioso, por outro lado, é a presença de 3 artigos com foco nos trabalhadores que atuam na linha de frente em meios de hospedagem (Darvishmotevali, Altinay & Vita, 2018; Choi, Mohammad & Kim, 2019; Parka & Kim, 2021).

Ao analisar estas obras, observou-se que suas premissas seguiam sob a mesma ótica, alegando que se deve haver uma atenção maior sobre os colaboradores que possuem contato direto com o hóspede, visto que cabe a eles receberem, servirem, responder às reclamações e atenderem às mais variadas solicitações.

De acordo com Parka e Kim (2021), colaboradores que ocupam estes cargos – alimentos e bebidas, recepção, relações com hóspedes e serviço de quarto – possuem mais chances de desencadear problemas emocionais. Darvishmotevali, Altinay e Vita (2018), em complemento, alicerçam que isto se deve à exaustão que estes ambientes de trabalho costumam proporcionar.

Outra palavra-chave que se destacou foi “Satisfação no Trabalho”. Utilizada por Alzyoud et al. (2019) e Parka e Kim (2021), esta é colocada como uma necessidade de base, cujo setor de RH deve se atentar. Segundo as pesquisas, estar satisfeito com o trabalho é sinônimo de desempenho e cumprimento de metas. Mais do que isto, é sinal de que o indivíduo se sente bem no local em que atua.

Por fim, ao ponderar as demais palavras-chave evidenciadas na figura acima, ficou evidente que há uma variação de termos coercitivos, como estresse, exaustão emocional e outros. Nos enquadramentos em que são inseridos, eles explicitam não só a necessidade de mudanças no âmbito hoteleiro como também a relação oposta que tais problemáticas possuem com as particularidades da IE (Choi, Mohammad & Kim, 2019; Vatankhah, Bouzari & Safavi, 2021; Parka & Kim, 2021; Nguyen, Ladkin & Osman, 2021; Bayighomog & Arasli, 2022).

Vatankhah, Bouzari e Safavi (2021), durante suas reflexões sobre o atual cenário hoteleiro, reiteram que estes transtornos são geralmente advindos pelos seguintes fatores: supervisão abusiva, salário, insegurança no trabalho, alto nível de exigência e excesso de demanda mental. No artigo de Nguyen, Ladkin e Osman (2021), outras questões são consideradas: falta de comunicação, barreiras no idioma, ausência de suporte da gestão e falta de experiência.

Bem como visto na revisão teórica do presente artigo, nem todas estas variáveis estão sob responsabilidade do setor de recursos humanos, como é o caso do salário. Das medidas controláveis, Nguyen, Ladkin e Osman (2021) citam a mudança de comportamento social da própria gestão, pois observaram, através de uma pesquisa de campo, que parte das problemáticas apontadas em suas obras estavam voltadas para a relação superior-subordinado.

Este ponto de vista também fica claro na obra de Bayighomog e Arasli (2022), no momento em que fundamentam o papel da IE no aprimoramento da conduta de um líder. Na pesquisa de Choi, Mohammad e Kim (2019), a qualificação técnica da gestão também é mencionada. Balizados pelo parecer de Mayer e Salovey (autores seminais no campo da IE), os autores sugerem a aplicação de treinamentos que tenham como foco a construção de um trabalhador emocionalmente inteligente, para que ele consiga, através de estímulos movidos para autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais, ter mais facilidade em seu desenvolvimento técnico e emocional.

5 Conclusões

Fica evidente, em análise às pesquisas encontradas na bibliometria, que a Inteligência Emocional é tratada unanimemente como uma ferramenta assertiva para o aprimoramento da política de gestão do setor de recursos humanos. Ademais, bem como evidenciado na revisão teórica, trata-se de um conceito amplo, que por meio de 5 elementos-chave (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais), consegue contribuir em diferentes aspectos da vida do indivíduo, como o pessoal e o profissional.

No que se refere sua aplicação na rotina do trabalhador, foi observado que a mesma pode ser estimulada através de diferentes medidas. Treinamentos técnicos, por exemplo, estimulam o autocontrole e a motivação no indivíduo, enquanto os treinamentos motivacionais, o autoconhecimento e a motivação. Realização de confraternizações e outros eventos, por outro lado, são capazes de estimular elementos como habilidades sociais e empatia, dado ao entrosamento social realizado.

Apesar da relevância que a IE possui, consuma-se que são poucas as obras científicas que aplicam em meios de hospedagem. Esta consumação, por sua vez, foi feita durante a análise de 1.102 artigos obtidos no motor de busca *Scopus*, onde foi possível perceber que apenas 9 se adequavam à proposta do presente estudo. Apesar das indagações que esta lacuna gerou, fica como limitação deste artigo a compreensão sobre as pautas capazes de justificar tal ausência.

Outro ponto relevante a se destacar é a ausência de pesquisas brasileiras entre os documentos manuseados. Embora não haja dados que comprove de forma exata a razão deste impasse, há de se considerar que o impacto internacional destas obras ainda é classificado como baixo. Dito isto, cabe à comunidade acadêmica se debruçar cada vez mais em estudos coesos que contribuam no desenvolvimento científico das diferentes áreas do conhecimento.

Concernente à relevância do presente estudo, aponta-se, primeiramente, a contribuição teórica que o mesmo faz diante de um quantitativo escasso de artigos que abordam o mesmo tema. Ainda, vale acrescentar que apesar do estudo ter como foco a aplicação da IE na base operacional hoteleira, ele também revela a importância de esta ser aplicada no setor de recursos humanos. Dos diferentes argumentos levantados no tópico anterior, aponta-se o valor de um líder emocionalmente inteligente, capaz de compreender não só a importância de ser presente na rotina

dos trabalhadores, como também de criar estratégias assertivas com foco no aprimoramento das habilidades emocionais e técnicas da equipe.

Como sugestão para pesquisas futuras, é oportuno enfatizar a criação de mais estudos científicos que evidenciem a IE como ferramenta norteadora para as políticas de gestão dos setores de recursos humanos hoteleiros, visto que apesar de ser considerada como uma ferramenta assertiva, ainda possui pouca visibilidade. Para mais, sugere-se também a ampliação deste estudo correlacionando a Inteligência Emocional com outras ferramentas de gestão, como o *Endomarketing*, que por sua vez, também se debruça na qualidade de vida do trabalhador.

Além disto, cabe aqui destacar diferentes benefícios observados ao longo desta pesquisa: trata-se de um segmento cujo desencadeamento de doenças ocupacionais é abordado como uma realidade em diferentes estudos científicos; a IE prospecta diferentes benefícios para a saúde do indivíduo, como autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e aprimoramento das habilidades sociais; trata-se de uma ferramenta que impulsiona resultados laborais assertivos, dado ao nível de satisfação do trabalho gerado.

Referências

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: human resource management and the wellbeing of hotel employees during covid-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, p. 1-10.
- Almino, R. H. S. C., Oliveira, S. S., Lima, D. M.; Prado, N. C. C., Mercês, B. M. O., & Silva, R. A. R. (2021). Estresse ocupacional no contexto da COVID-19: análise fundamentada na teoria de neuman. *Acta Paulista de Enfermagem*, 34, 1-11.
- Alzyoud, A. A. Y., Ahmed, U., Alzgool, M. R. H., & Pahi, M. H. (2019). Leaders' Emotional Intelligence and Employee Retention: mediation of job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Financial Research*, 10(3), 1-18.
- Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., & Mensah, I. (2021). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality And Tourism Insights*, 5(5), 805-821.
- Axonify. (2022). *Veja por dentro a experiência de trabalho da linha de frente de 2021*. <https://axonify.com/state-of-frontline-work-experience-2021>.

- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., & Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377-386.
- Barreto, L. M. T. S., Silva, J. R. H., Claudino, A. L., & Arađjo, J. M. S. (2022). Gestão de pessoas no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 2597.
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 1-13.
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagińska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1-18.
- Burdorf, A., Porru, F., & Rugulies, R. (2020). The COVID-19 (Coronavirus) pandemic: consequences for occupational health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(3), 229-230.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding: psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
- Castelli, G. (2016). *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Saraiva.
- Choi, H., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82(1), 199-208.
- Corbu, A., Zuberbühler, M. J. P., & Salanova, M. (2021). Positive Psychology Micro-Coaching Intervention: effects on psychological capital and goal-related self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-14.
- Cord, M. M. (2016). Direitos trabalhistas em construção: as lutas pela jornada de oito horas em Pernambuco, 1890-1891. *Tempo*, 22(39), 175-195.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. São Paulo: Penso.
- Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior*, 101602.

- Dai, Y., Zhuang, W., Lu, S., & Huan, T. (2020). Work engagement or job burnout? Psychological ownership amongst the employees of international tourist hotels. *Tourism Review*, 76(6), 1243-1259.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.
- Desfitrina, D., Zulfadhli, Z., & Widarti, W. (2019). Good service strategies affect competitive advantage. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 135-144.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, E. L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Advances in Social Science, Education And Humanities Research*, 560, 113-117.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Felício, E. S., & Santos, R. A. (2021). A Psicologia organizacional e seus desdobramentos na Hotelaria. *Revista Hospitalidade*, 18(3), 179-203.
- Gil, A. C. (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Barueri: Atlas.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: mediating effect of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11.
- Gordon, S. E., & Shi, X. (2021). The well-being and subjective career success of workaholics: an examination of hospitality managers' recovery experience. *International Journal Of Hospitality Management*, 93, 1-10.
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., Arif, A., Naveed, S., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3, 63-69.
- Hight, S. K., Gajjar, T., & Okumus, F. (2019). Managers from "Hell" in the hospitality industry: how do hospitality employees profile bad managers?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 97-107.

- Jablonska, J.; Trocka-Leszczynska, E. (2019). Reconstruction with a Change of Function – Ergonomics of the Hotel Environment. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 966, 34-44.
- Jena, L. K., & Goyal, S. (2022). Emotional intelligence and employee innovation: sequential mediating effect of person-group fit and adaptive performance. *European Review of Applied Psychology*, 72(1), 1-9.
- Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., & White, L. (2018). Workplace aggression and organisational effectiveness: the mediating role of employee engagement. *Australian Journal of Management*, 43(4), 614-631.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). Why is employees' emotional intelligence important? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1649-1675.
- Lacerda, L. L. L., Santos, J. F. A., & Cunha, C. J. C. A. (2022). Lições aprendidas para gestão de crise no setor de turismo de Florianópolis durante a pandemia Covid-19. *Caderno Virtual de Turismo*, 22(2), 28-41.
- Lee, Y., Mazzei, A., & Kim, J. (2018). Looking for motivational routes for employee-generated innovation: employees' scouting behavior. *Journal Of Business Research*, 91, 286-294.
- Lei, C., Hossain, M. S., Mostafiz, M. I., & Khalifa, G. S. A. (2021). Factors determining employee career success in the Chinese hotel industry: a perspective of job-demand resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 301-311.
- Longmire, N. H., & Harrison, D. A. (2018). Seeing their side versus feeling their pain: differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 894-915.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2632-2652.
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, 60(4), 25-50.

- Moghadam, S. K., Jorfi, H., & Jorfi, S. (2020). Impact of emotional intelligence on performance of employees. *Central and Eastern European Online Library*, 4, 63-74.
- Nguyen, Q., Ladkin, A., & Osman, H. (2021). What helps or hinders the emotional intelligence practice? A study of Vietnamese hotel workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 534-554.
- Ongsakul, V.; Kajla, T.; Raj, S.; Khoa, T. T.; Ahmed, Z. U. (2022). Changing tourists' preferences in the hotel industry amid COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(2), 295-313.
- Park, K., & Kim, D. (2021). Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(5), 504-515.
- Paskin, N. Toward unique identifiers. (1990). *Proceedings of TheIeee*, 87(7), 1208-1227.
- Presbitero, A. (2016). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70.
- Proctor, T. (2018). *Creative problem solving for managers: developing skills for decision making and innovation*. New York: Routledge.
- Rahman, M. N. A., Jaffar, M. S. M., Hassan, M. F., Ngali, M. Z., & Pauline, O. (2017). Exposure level of ergonomic risk factors in hotel industries. *International Research and Innovation Summi*, 226, 1-11.
- Reinaldo, S. S., & Lima, T. B. (2020). Aprendizagem Gerencial de Gestores de uma Rede Hoteleira de João Pessoa/PB, Brasil. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 14(2), 21-42.
- Rodrigues, R. S., Garcez, D. C., & Cauchick-Miguel, P. A. (2023). Artigos das engenharias na Web of Science: distribuição nos títulos de núcleo dos autores com vínculo institucional brasileiro. *Em Questão*, 29, 125151.
- Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: a hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 1-23.
- Saltık, I. A. (2019). El Efecto del Cinismo Organizacional en la Satisfacción Laboral en la Organización Pública de Turismo: evidencia empírica de Turquía. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - Abet*, 9(123), 1-19.

- Sant'anna, E. S., Carneiro, J., & Lescura, C. (2021). Quem acolhe aos que acolhem? Trabalho decente como ethos da hospitalidade organizacional na hotelaria. *Revista Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade*, 13(1), 50-70.
- Santos, E. W. S., & Rodrigues, V. C. (2019). Treinamento e Desenvolvimento Motivacional. *Colloquium Socialis*, 3(1), 67-72.
- Santos, R. A. D., Méxas, M. P., & Meiriño, M. J. (2017). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal Of Cleaner Production*, 142, 217-224.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 1-14.
- Silva, B. (2014). *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Editora Saraiva.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Silva, M. A. (2020). Aporte Histórico Sobre os Direitos Trabalhistas no Brasil. *Ser Social*, 22(46), 126-152.
- Siqueira, J. O. (2011). *Fundamentos de métodos quantitativos: aplicados em administração, economia e contabilidade atuária*. São Paulo: Saraiva.
- Smith, M. B., Bryan, L. K., & Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 174-198.
- Souza, D. L. D., Zambalde, A. L., Mesquita, D. L., Souza, T. A. D., & Silva, N. L. C. D. (2020). A perspectiva dos pesquisadores sobre os desafios da pesquisa no Brasil. *Educação e Pesquisa*, 46, 1-21.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *Ssrn Electronic Journal*, 5(3), 1-9.
- Tanke, M. L. (2004). *Administração de Recursos humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Thomson.
- Vandergeest, P., & Marschke, M. (2019). Modern Slavery and Freedom: exploring contradictions through labour scandals in the Thai Fisheries. *Antipode*, 52(1), 291-315.
- Vatankhah, S., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2020). Unraveling the fuzzy predictors of stress at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 277-300.

Vergara, S. C. (2011). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas S.a.

Ward-Horner, J., & Sturmey, P. (2012). Component analysis of behavior skills training in functional analysis. *Behavioral Interventions*, 27(2), 75-92.

Wen, J., Huang, S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.

Artigo recebido em: 21/06/2023.

Avaliado em: 25/07/2023.

Aprovado em: 20/10/2023.