



## RECURSOS HUMANOS NOS BASTIDORES DA HOTELARIA: ESTRATÉGIAS E GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA

**Alice Nogueira Novaes Southgate<sup>1</sup>**

Mestrado em Turismo e Hotelaria  
Universidade do Vale do Itajaí  
novaesalice@hotmail.com

**Carlos Alberto Tomelin<sup>2</sup>**

Mestrado em Turismo e Hotelaria  
Universidade do Vale do Itajaí  
tomelin@univali.br

**Diva de Mello Rossini<sup>3</sup>**

Mestrado em Turismo e Hotelaria  
Universidade do Vale do Itajaí  
[divarossini@univali.br](mailto:divarossini@univali.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alice Nogueira Novaes Southgate, Carlos Alberto Tomelin y Diva de Mello Rossini (2016): "Recursos humanos nos bastidores da hotelaria: estratégias e gestão da qualidade de vida", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/hotelaria.html>

### RESUMO

Temas como satisfação, motivação no trabalho e qualidade de vida no trabalho têm sido cada vez mais explorados por administradores e estudiosos do comportamento humano nas organizações, visando identificar o que move e influencia o indivíduo no trabalho e como isso afeta as organizações. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo geral, analisar a satisfação no trabalho e a percepção de justiça distributiva dos funcionários do setor de alimentos e bebidas (A&B) de dois hotéis de categoria executiva da região central de Florianópolis - SC. Concluiu-se que os gestores devem aumentar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários, fortalecendo a percepção de justiça distributiva para criar um maior comprometimento e reter seus funcionários.

**Palavras chave:** satisfação, trabalho, gestão de pessoas, percepção de justiça, hotelaria.

<sup>1</sup> Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Especialização Lato Sensu em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (2011) pelo Instituto Federal de Educação de Santa Catarina. Graduada em Tecnologia em Hotelaria pela Escola Superior de Hotelaria (2004).

<sup>2</sup> Doutor em Administração e Turismo na área de concentração em Gestão de Empresas Turísticas pelo programa de Pós-graduação de Mestrado e Doutorado da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (SC), Mestre em Turismo e Hotelaria - UNIVALI, Pós-graduado em Metodologia do Ensino Superior, Marketing e Turismo - UNIVALI e Graduado em Turismo pela PUC/RS.

<sup>3</sup> Pós-doutorada em Arquitetura pela Universidade de Lisboa (2014). Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (2012). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina (1986) e graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade do Vale do Itajaí (2000)

## ABSTRACT

Topics such as satisfaction, motivation at work and quality of working life have been increasingly exploited by managers and students of human behavior in organizations, to identify what drives and influences the individual's work and how it affects organizations. Therefore, this study aimed to analyze the job satisfaction and the perception of distributive justice of staff in the food and beverage sector (A & B) of two business class hotels in the central region of Florianópolis - SC. It was concluded that managers should increase the level of job satisfaction of employees, strengthening the perception of distributive justice to create a greater commitment and retain their employees.

**Keywords:** satisfaction, job, motivation, people management, perception of distributive justice.

## 1. Introdução

O turismo vem ganhando importância no contexto mundial e está crescendo rapidamente no Brasil, impulsionando um avanço econômico social em suas regiões e possibilitando, assim, a expansão do mercado de trabalho. As expectativas para esse setor são muito promissoras, considerando que o Brasil será sede da copa do mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016.

O mercado formal de trabalhadores nas Atividades Características do Turismo (ACT) no Brasil, passou de 1,71 milhões de pessoas empregadas em 2002, para 2,7 milhões de pessoas empregadas em 2008 o que representa um crescimento na ordem de 32,7% em seis anos. No ano de 2008, este número correspondeu a 5,76% do total de empregos formais acumulados no país. Projeções de indicadores relacionados ao mercado de trabalho no turismo para o período de 2011 a 2014 prevêem que postos de trabalho nas ACT's poderão aumentar de 156.058 em 2012 para 229.488 em 2014. (Brasil, 2011).

O quadro é promissor, no entanto, no mundo competitivo da atualidade, um dos maiores desafios que as organizações estão enfrentando é a retenção de talentos. O setor hoteleiro é essencialmente um serviço. Para ser bem sucedido no mercado é importante que os gestores saibam como os seus colaboradores se sentem no trabalho e o que eles querem. O tamanho do esforço que um funcionário dedica para alcançar os objetivos da empresa depende se este funcionário acredita que este esforço poderá levar à satisfação de suas necessidades ou desejos. Nesse contexto, a chave para facilitar a motivação está no bom entendimento do gerente no que se refere ao que o funcionário quer do trabalho. (Simons & Enz, 1995, *apud* Moren, Olsson, Languilaire, 2006; Mullins, 2004).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica uma visão mais humanista do trabalho, implicando em maior respeito pelas pessoas. (Chiavenato, 2004; Ayres, Silva & Soto-Maior, 2004). A otimização do potencial humano depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

A satisfação no trabalho é um tema que tem mobilizado atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX. Estudos sustentam que a satisfação no trabalho é bastante estudada pelo fato de se associar a idéia de que uma satisfação no trabalho elevada conduz a um aumento de produtividade e um baixo absenteísmo e uma baixa rotatividade (Tutuncu & Kozac, 2007; Yücel, 2012; Uludag, Khan & Güden, 2011). A satisfação no trabalho pode também ser um indicador para as diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo, assim, para a tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas que apresentam dificuldades e para a construção de uma cultura organizacional (Siqueira & Ferreira, 2005; Bonfim, Stefano & Andrade, 2010). Atualmente, a satisfação no trabalho é sem dúvida um assunto pertinente e atual.

Principalmente no setor de serviços, onde a hotelaria se insere, é particularmente evidente a relação que se estabelece entre a satisfação no trabalho e a satisfação do cliente. Isso é resultado da forte interação humana e o caráter intangível dos serviços (Mancebo, Méxas & Quelhas, 2010).

Sendo assim, a retenção e o investimento nos funcionários tornam-se elementos determinantes para que a organização consiga entregar um serviço diferenciado e de qualidade, a fim de aumentar o índice de satisfação dos hóspedes, garantindo sua posição no mercado hoteleiro (Mullins 2004; Castelli, 2010; Mancebo, Méxas & Quelhas, 2010; Siqueira & Ferreira, 2005).

No entanto, no ramo da hospitalidade, a rotatividade (*turnover*) de funcionários é reconhecidamente alta (Mullins, 2004; Castelli, 2010), podendo provocar efeitos negativos no moral, na motivação e satisfação dos funcionários com o trabalho, refletindo-se também no nível de desempenho organizacional e inclusive na satisfação do cliente.

A qualidade do serviço prestado ao cliente, principalmente no setor hoteleiro, depende fundamentalmente do nível de atendimento e disponibilidade demonstrada pelos funcionários, e isso só é possível, se houver uma boa saúde organizacional a qual, depende em grande medida do atendimento às necessidades dos seus trabalhadores. Para que isso ocorra, a contribuição da área de recursos humanos é determinante para as organizações que trabalham com prestação de serviços, (Rodrigues *et al*, 2016).

Este estudo pretende utilizar algumas ferramentas/instrumentos do comportamento organizacional, neste caso a escala de satisfação no trabalho e Percepção de Justiça Distributiva, adaptadas e validadas no Brasil por Siqueira (2008) como forma de conhecer as necessidades dos trabalhadores do setor de alimentos e bebidas das empresas hoteleiras de Florianópolis, já que o crescimento do setor tem sido constante, porém questiona-se a qualidade deste crescimento.

Como objetivo geral, este estudo pretende analisar a satisfação no trabalho e a percepção de justiça distributiva dos funcionários do setor de alimentos e bebidas (A&B) de dois hotéis de categoria executiva da região central de Florianópolis. Os objetivos específicos consistem em conhecer as características sócio demográficas e profissionais dos trabalhadores em estudo, identificar face às cinco dimensões do trabalho as que provocam maior satisfação/insatisfação profissional e verificar se os funcionários reconhecem as compensações que recebem da empresa como retorno para os seus investimentos no trabalho.

## **2. Responsabilidade social / o papel da empresa na sociedade.**

A nova realidade do mercado marcada pelo aumento da complexidade nos negócios, principalmente decorrente dos processos de globalização e da velocidade das inovações tecnológicas e de informação, impôs às empresas novas formas de gestão empresarial. Somado a isso, o crescente cenário de desigualdades sociais também obriga repensar os modelos de desenvolvimento econômico, social e ambiental. (Oliveira, 2006).

Diante desse contexto a administração contemporânea adentra o século XXI tendo que incorporar dois conceitos indissociáveis e norteadores: a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Segundo a *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Responsabilidade social (RS) é o comprometimento permanente dos empresários, em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico simultaneamente, melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo, (Oliveira, 2006).

Já para o Instituto Ethos (2013) organização não-governamental, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, destacando-se a assimilação do papel social da empresa:

A atuação cidadã e responsável da organização deve considerar o seu envolvimento e os impactos de suas atividades sobre todos aqueles com os quais ela se relaciona: funcionários e suas famílias, clientes, fornecedores, o governo e a comunidade do entorno, entre muitos outros *stakeholders* (partes interessadas). A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito a seus objetivos e compromissos fortalece a legitimidade social de suas atividades. (Instituto Ethos, 2013).

Segundo estudo desenvolvido pela Canadian Centre for Social Performance and Ethics, da Universidade de Toronto, as empresas com maior grau de responsabilidade social e ética, são, no longo prazo, mais lucrativas. Os estudos apontam que esta postura resulta na retenção de profissionais qualificados, aumenta o grau de lealdade dos funcionários e consumidores, torna as ações das empresas menos vulneráveis e promove sua imagem pública (Oliveira, 2006:31).

Ainda Oliveira (2006), acrescenta que, considera-se no contexto da RS a tendência de uma maior conscientização do consumidor e mudanças na sua percepção, ao comprar serviços

que estejam relacionados a melhoria para o meio ambiente, comunidade e que valorizem os aspectos éticos ligados à cidadania.

Em um estudo realizado em Santa Catarina para analisar a percepção dos gestores sobre as práticas de responsabilidade social nas empresas hoteleiras, constatou-se que os hotéis estudados apresentam um insuficiente índice de comprometimento com a responsabilidade social, com exceção de itens relacionados diretamente com as obrigações legais e redução de gastos, relativos aos critérios de responsabilidade econômica e legal, mesmo assim de forma limitada (Moratelli & Souza, 2006).

Os autores sugerem que os hotéis precisam assumir uma nova postura gerencial levando em conta a responsabilidade social em todos os seus níveis, pois a falta de um planejamento nesse sentido “poderá acarretar em médio e longo prazo, prejuízos às organizações hoteleiras tais como: falta de integração com a comunidade, mão de obra desqualificada, funcionários desmotivados e uma baixa margem de lucro aos seus acionistas” (Moratelli & Souza, 2006:10).

## 2.1 A IMPORTANCIA DA GESTAO DE RH

O setor de turismo está sendo afetado pela escassez de trabalhadores qualificados e taxas elevadas de rotatividade. Estratégias inovadoras e abrangentes de recursos humanos são fundamentais para atrair e reter trabalhadores qualificados no setor e maximizar o retorno sobre investimentos em treinamento (OIT, 2011).

Assim os conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, afirma Chiavenato (2004), as pessoas são seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares, deixando de ser simples recursos (humanos). Portanto, ressalta, na era da informação, “lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (Chiavenato, 2004:42).

Para Guzmán *et al* (2009), o capital humano constitui uma das principais vantagens competitivas das organizações de serviço, e, deste modo, deve ser necessariamente o centro de atenção dos dirigentes que buscam a qualidade e a excelência do serviço prestado. Os autores afirmam que a gestão de recursos humanos deve evoluir para novos modelos que envolvam os trabalhadores na filosofia e nos objetivos da empresa. Acrescentam ainda, “que já não é mais suficiente que o funcionário se encontre satisfeito, mas sim que esteja comprometido com a organização (com suas estratégias e objetivos), sabendo que faz parte de toda a engrenagem” (Guzmán *et al*, 2009:27).

Ayres, Silva & Souto-Maior (2004), ressaltam que diante da expansão do setor do turismo no Brasil e seu potencial de geração de novos empregos, torna-se relevante investir na qualidade dos serviços prestados, visando a competitividade, por meio de foco na qualificação e na valorização das pessoas, adotando-se modelos de gestão participativos e inovadores como preconizam as teorias organizacionais contemporâneas.

Siqueira e Ferreira (2005) afirmam que perder talentos em um ambiente extremamente competitivo por desconhecimento de atitudes e comportamentos no ambiente organizacional, pode comprometer os resultados já conquistados, sendo necessárias políticas agressivas de manutenção de recursos humanos.

Uma boa gestão de pessoas pode colaborar com as organizações, e, sobretudo, no setor hoteleiro quanto a abordagem de questões como absenteísmo e rotatividade de funcionários. São fatores que necessitam de um diagnóstico e um planejamento que o setor de recursos humanos pode contribuir.

A rotatividade de funcionários constitui um desafio ao mercado mundial da hospitalidade. Um estudo realizado pela COWS<sup>4</sup> (2003), afirma que os empregos ligados à hospitalidade geralmente oferecem baixos salários com horário extenso e irregular, pouca capacitação e pouca oportunidade de crescimento. Como resultado, os trabalhadores não possuem vínculo

---

4. The Center on Wisconsin Strategy: Instituto de pesquisa da Universidade de Wisconsin-Madison que promove estratégia “High Road” para promover salários dignos, a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade pública.

ou comprometimento com a empresa e trocam de emprego facilmente. Para os gestores, a alta rotatividade é evidência de mão de obra pouco confiável, e, portanto, treinamento e promoção consistem em investimentos arriscados. Como resultado, os gestores reforçam o quadro de postos de trabalho pouco atraentes que implicam na procura de outras oportunidades.

O estudo de Panwar, Dalal e Kaushik (2012), coloca a problemática da pouca atratividade dos postos de trabalho da hospitalidade, o que faz os profissionais deixarem esse setor e buscarem por oportunidades melhores mesmo dentro do setor de serviços, tais como, o comércio, companhias aéreas, organização de eventos e o setor financeiro. As principais causas de insatisfação, afirmam, são as longas horas de trabalho, baixos salários, vida social negligenciada e vagaroso crescimento profissional. Afirmam que o setor deve se esforçar sobremaneira no sentido de conhecer a sua taxa de *turnover* (rotatividade) e as razões que o causam. Conclui que uma equipe engajada e satisfeita irá fornecer a vantagem competitiva necessária para se enfrentar os desafios futuros de um mundo em constante mudanças.

Meniccuci (2007) constatou uma grande rotatividade de pessoal em estudo realizado nos hotéis IBIS em Betim, MG, e buscou entender o *turnover* na gestão de pessoas do setor hoteleiro. Segundo a autora, os gestores apontam como principais causas desse fenômeno a carga de trabalho, a falta de adaptação e os pedidos de transferência para outras unidades.

Os estudos internacionais, tais como da COWS (2003), ROC<sup>5</sup> (2013) e da Universidade de Toronto, Canadá (VERMA, 2009), são unânimes em afirmar que investir nas habilidades dos trabalhadores e o uso estratégico de benefícios, podem motivar esses trabalhadores a desempenhar melhor suas funções. Isto seria positivo tanto do ponto de vista do trabalhador, quanto do gestor. Para esses autores, existe uma alternativa à visão tradicional destes postos de trabalho. A chave para essa abordagem é investir nas habilidades e traduzir estas habilidades em fornecimento de serviços de maior qualidade.

Em uma pesquisa realizada em Portugal, sobre as práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro, concluiu-se que os hoteleiros têm consciência de quais são as práticas mais corretas de RH, mas, a aplicação das mesmas à realidade é muito pouco evidente. O RH não é visto ainda como um fator estratégico de negócio no processo de planejamento de médio e longo prazo. Ou seja, a realidade hoteleira é caracterizada por um pensamento de curto prazo, uma lógica de ação reativa e utilização de práticas de RH muito pouco eficazes. (Martins & Machado, 2005).

Para Lima J. B. e Grande M. M. (2009), as políticas de recursos humanos posicionam a empresa sobre aspectos como saúde do trabalhador, condições de trabalho e espaço do trabalho na vida das pessoas, constituindo ações para se obter a qualidade de vida no trabalho. Cita Limongi-França (2002) que em seus estudos confirmou junto a empresas, que na maioria dos casos, os programas de QVT são vistos como uma parte de Recursos Humanos. No entanto, eles quase sempre estão centrados em ações táticas e operacionais (programas de prevenção de acidentes, ações voltadas para a saúde do trabalhador como ginástica laboral). Acrescentam ainda que esses programas deveriam fazer parte das estratégias de RH da empresa, “contemplando ações para a capacitação e reciclagem de funcionários, ações de cidadania, de reestruturação do ambiente de trabalho e dos horários de trabalho, buscando equilíbrio entre trabalho e vida privada e tempo livre dos funcionários” (Lima & Grande, 2009:115)

## 2.2 A Qualidade de vida no trabalho

Ayres, Silva & Souto-Maior (2004), afirmam que apesar de existirem inúmeros estudos sobre a temática, o conceito de QVT está longe da unanimidade, mas que os diversos conceitos, no entanto, voltam-se para três principais aspectos: a reestruturação dos desenhos dos cargos e novas formas de organizar o trabalho; a formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto-gerenciadas; e a melhoria do meio ambiente organizacional. Segundo Tolfo e Silva (1999), a QVT envolve temas como motivação, satisfação, condições de trabalho, gerenciamento do stress e estilos de liderança.

Secco *et al* (2016), entendem que a QVT é uma busca de humanização no trabalho, com o objetivo de alterar características deste, permitindo uma maior satisfação do trabalhador, bem como uma maior produtividade organizacional. Segundo eles, inicialmente a questão foi

---

5. ROC, Restaurant Opportunities Center United, promove salários e condições de trabalho dignos nos EUA.

encarada como uma reação individual ao trabalho, em seguida passou a ser uma preocupação dos gestores na medida em que pode contribuir com o aumento da produtividade e atualmente, seu conceito extrapola o ambiente organizacional e passa a ser uma preocupação mais global para com o ser humano, relacionando-se também à responsabilidade social da empresa.

### 2.3 As teorias motivacionais e a satisfação no trabalho

Embora a maioria dos debates sobre as teorias de Satisfação no Trabalho comecem com Maslow e sua teoria da “Hierarquia das Necessidades” (1943), na verdade a história começa com o movimento científico do “Taylorismo” de Frederick W. Taylor (1911), que trata o ser humano como um “ser econômico”, onde o dinheiro é o maior motivador da satisfação no trabalho. Essa visão foi criticada por Elton Mayo & associados (1924-33) durante os estudos de Hawthorne sobre a natureza do ser humano. Eles descobriram que múltiplos fatores contribuem para a motivação e a satisfação dos trabalhadores incluindo, a moral, os relacionamentos, o gerenciamento fundamentado no entendimento do comportamento individual e grupal.

Para Drucker (2002), as diferentes dimensões das atividades do trabalhador (fisiológicas, psicológica, social, econômica e de poder) são distintas e podem ser analisadas separadamente, porém precisam ser administradas juntas. A crítica de Drucker às abordagens clássicas das atividades do trabalhador é quando uma ou outra dimensão é dada como a mais importante.

Nota-se que a natureza complexa e variável da motivação no trabalho deu surgimento a muitas propostas e teorias opostas. Mas essas teorias não são definitivas, elas sofrem críticas e estão sujeitas a opiniões divergentes. Essas teorias, contudo, ajudam a destacar os vários motivos que motivam o comportamento ou o desempenho das pessoas.

Spector (2010), afirma que:

Motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamento. Motivação tem a ver com persistência e intensidade do comportamento do indivíduo com o passar do tempo, optando por comportamentos específicos dentro de muitos prováveis. Vista por outra perspectiva, refere-se ao desejo de se adquirir algo ou alcançar algum objetivo, ou ainda resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades.

Segundo Saif, Nawaz, Ali Jan e Khan (2012), as teorias encontram-se geralmente agrupadas em Teorias motivacionais de conteúdo e de processo. As teorias de conteúdo focam na identificação das necessidades, estímulos e incentivos / objetivos e sua priorização pelo indivíduo para obter a satisfação. Ou seja, dão ênfase no processo motivacional: Hierarquia das necessidades (Maslow, 1943), Teoria ERG (Alderfer, 1969), Teoria de dois fatores (Herzberg, 1959), Motivação pela realização (McClelland 1961).

As teorias de processo procuram identificar as relações entre as variáveis dinâmicas que consistem a motivação. Elas procuram explicar como o comportamento é desencadeado, dirigido e sustentado. Ênfase nos reais processos de motivação no trabalho. As principais teorias sob esse título são: Teoria da expectativa (Vroom, 1964), Teoria da equidade (J. Stacey Adams, 1963), Teoria da meta (Locke, 1968).

Existem ainda muitos conflitos na definição de satisfação no trabalho. No entanto, vários pesquisadores já concordam com a característica multifatorial e afetiva do conceito (Siqueira 2008). Lee (2000, *apud* Siqueira, 2008) afirma que algumas teorias de motivação e das atitudes do trabalho podem servir de base para o entendimento da satisfação no trabalho

Uma das definições mais citadas encontra-se em Locke (1969). Este autor segundo Marqueze e Moreno (2005: 70), define satisfação no trabalho como “resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar”. Apesar de considerar a satisfação no trabalho como um fenômeno individual, afirma que este pode gerar consequências tanto para o indivíduo quanto para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador (Marqueze & Moreno, 2005: 71).

A partir dos anos de 1990, aumentou o interesse dos pesquisadores por emoções que emergem no contexto de trabalho e aprofundou outros conceitos afetivos no contexto do trabalho e que se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como estresse,

*burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (Siqueira & Ferreira 2005; Ayres, Silva & Soto-Maior, 2004; Marqueze & Moreno, 2005).

Resultados de pesquisas científicas sobre o tema permitiram compreender relações entre diversos fatores que poderiam desencadear níveis de satisfação ou insatisfação. Os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para o comportamento dos trabalhadores (Siqueira, 2008; Marqueze & Moreno, 2005; Silva, 2008).

Com referência às abordagens teóricas utilizadas no Brasil sobre satisfação no trabalho, Siqueira (2008) afirma que essas abordagens são as mesmas que nortearam os estudos internacionais realizados nos anos 60 e 70, recorrendo-se à teoria da administração científica de Taylor, teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e teoria dos dois fatores de Herzberg.

Siqueira (2008:267) aponta que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoções, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos (Siqueira, 2008:267)

Acredita-se que certos comportamentos relevantes para as organizações sejam resultado da satisfação ou insatisfação no trabalho e podem impactar o seu bem-estar. Três desses comportamentos têm se mostrado proeminentes na literatura: desempenho no trabalho, rotatividade e absenteísmo. Nos últimos anos, porém, a satisfação tem sido considerada importante, devido a seus efeitos potenciais nas variáveis que dizem mais respeito aos funcionários do que às organizações. De particular interesse é a relação entre a satisfação no trabalho e a saúde e o bem-estar (Spector, 2010; Siqueira, 2008; Marqueze & Moreno, 2005).

Um levantamento bibliográfico sobre satisfação no trabalho no setor hoteleiro, mais precisamente, vem confirmar o interesse nos tópicos mencionados. A satisfação no trabalho pode ser um indicativo importante de como os funcionários se relacionam com o trabalho e um preditor do comportamento tais como, comprometimento, absenteísmo e rotatividade (Uludag; Khan & Güden, 2011; Tutuncu & Kozac, 2007; Yücel, 2012; Frye & Mount, 2007).

Frye e Mount (2007) afirmam que o setor da hospitalidade se confronta com o desafio de empregar e reter talentos e como resultado, existe uma necessidade de pesquisas empíricas que direcionem esforços para minimizar os impactos negativos do turnover e desta forma aumentar a capacidade da organização em reter trabalhadores satisfeitos. Principalmente os pesquisadores da hospitalidade têm tentado avaliar os efeitos negativos do turnover, criando e testando modelos para relacionar variáveis incluindo vários fatores individuais, culturais, econômicos e ambientais que são comuns neste contexto.

Como foi citado anteriormente a Satisfação no Trabalho foi amplamente estudada, no entanto, não existem muitos trabalhos voltados ao setor da hotelaria. A seguir mencionam-se os mais relevantes para este estudo.

Quadro 1: pesquisas sobre a satisfação no trabalho relacionados a hotelaria

<b>Pesquisas sobre a satisfação no trabalho relacionados à hotelaria ou relacionados</b>			
<b>título</b>	<b>autores</b>	<b>estudo</b>	<b>resultado</b>
Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de Joao Pessoa	Silva (2001)	14 hotéis, Joao Pessoa	Satisfação global positiva Dimensão de maior satisfação: trabalho Dimensão de maior insatisfação: salário
The study of factors contributing to Chef turnover in Hotels in Klang Valley, Malaysia	Abdullah, R.B et al (2010)	320 questionários	3 aspectos principais: relacionamento com os superiores e colegas, o salário em relação à carga de trabalho e o nível de educação.
An investigation of	Lam; Zhang &	5 hotéis	Salário, seguido por promoção

employee's job satisfaction: the case study of hotels in Hong Kong	Baum (2000)	288 questionários	são os aspectos mais importantes. Supervisão a menos importante. Func com baixa instrução estão insatisfeitos com promoção e desenvolvimento da carreira. Os graduados estão insatisfeitos c/ o trabalho em si e com salário.
Satisfação Laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia	Guzmán, T. Cañizares, S. & Jesus, M. (2009)	Estudo comparativo entre as duas regiões	Insatisfação c/ nível remuneratório Insatisfação dos turnos rotativos Importância do relacionamento interpessoal.
A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel	Pereira, J. P. E. (2005) Dissertação de mestrado	214 inquiridos (44%)	Necessidades que geram insatisfação: subsistência, segurança, sociais, autonomia, auto realização e estima respectivamente
Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: um estudo nas empresas hoteleiras de Fortaleza	Nunes, J. O. C. (2003) Dissertação de mestrado		
Are they Satisfied? How managerial processes Influence Employee Job satisfaction. A case study within the hotel industry	Moren; Olsson & Languilaire (2006)	19 entrevistados	Company survey 2005: satisfação global alta. Maior satisfação c/ chefia imediata, condições de trabalho e menos satisfeitos com a gerencia geral e desenvolvimento pessoal. Na entrevista o salário aparece como insuficiente mas não altera a satisfação.
A relação entre as práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e desempenho organizacional nos hotéis turísticos da zona central de Manaus	Oliveira (2012)	113 funcionários – 7 hotéis	Os hotéis com mais práticas de gestão de pessoas de elevado desempenho tem média mais alta de funcionários satisfeitos c/ relação as dimensões salário, natureza do trabalho, chefia e promoções
The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andaluzia (Spain)	Cañizares; Sanchez & Guzmán (2010)	165 hotéis, 2064 questionários válidos	Nível de educ bem alto na região 43% com nível superior. Pessoal do restaurante manutenção c/ o menor nível. O nível de satisfação foi maior para os c/ menor grau de instrução. Insatisfação c/ salário (maior nível de Edu). Comprova a relação entre nível de Edu e comprometimento org.
An investigation of factors affecting job satisfaction	Tutuncu; Ozkan & Kozac (2007)	Hotéis em Ghana 330 questionários válidos	Atributos tais como natureza do trabalho, supervisão/chefia, e promoção são os determinantes da satisfação geral que provocam mudanças na intenção em permanecer trabalhando na hotelaria.
Examining the relationship among job satisfaction,	Yücel (2012) Turkey	188 questionários válidos	Satisfação no trabalho é um dos mais importantes antecedentes do comprometimento

organizational commitment, and turnover intention			organizacional e rotatividade dos funcionários.
Satisfacción laboral como factor crítico para La calidad: El caso Del sector hostelero de La provincia de Córdoba – España.	Gonzalez; Sanchez; Canizares & Guzman (2011)	525 empregados (53,35%)	57,3% dos empregados estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o trabalho que desempenham. Ênfase no relacionamento com colegas e chefia.

Fonte: Autores (2016).

## 2.4 JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Demo (2005), explica que Homans (1961) inaugura o termo *justiça distributiva*, remontando ao preceito aristotélico da proporcionalidade, ou seja, “justo é o proporcional”. Assim, uma distribuição só é justa na medida em que é proporcional às contribuições de cada um. Indivíduos em seus relacionamentos sociais pesam cognitivamente seus investimentos e seus retornos nessas relações. Em outras palavras, os indivíduos permaneceriam em uma relação se percebessem que seus investimentos fossem proporcionais aos investimentos do outro (Siqueira e Gomide, 2008).

Desde então muitas pesquisas na área de percepção de justiça vieram somar ao conceito inicial de Homans (1961) e serviram de base para a compreensão do comportamento de indivíduos nas organizações, tais como absentismo e rotatividade e comprometimento organizacional.

Silva (2008) acrescenta que os trabalhos produzidos no âmbito da justiça distributiva têm sugerido que os indivíduos que percebem como injustos os resultados recebidos tendem a desenvolver um conjunto de respostas atitudinais e comportamentais relevantes, como a insatisfação, o pior desenvolvimento individual e/ou organizacional, o *turnover*, o absentismo, e menores índices de comportamento de cidadania (Rego, 2000; Caetano & Vala, 1999)

## 3. METODOLOGIA

Este estudo de abordagem qualitativa e quantitativo é classificado como descritivo e exploratório, pois envolverá levantamento bibliográfico, além de questionários com as pessoas que compõe o objeto de estudo.

Com a abordagem qualitativa é possível partir de questões ou foco de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, além de permitir envolver dados descritivos e o contato direto do pesquisador, que é o instrumento fundamental, procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisa (Godoy, 1995).

A pesquisa foi desenvolvida em dois hotéis de porte médio de categoria executiva, situados na cidade de Florianópolis-SC. Foram pesquisados os trabalhadores do setor de alimentos e bebidas (A&B), totalizando uma amostra de 28 funcionários entre cozinha e salão. A pesquisa foi realizada entre os dias 07 de Maio e 01 de Junho de 2013 quando foram aplicados 30 questionários. Dois foram invalidados, totalizando 28 válidos com margem de erro de 5%.

A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionários estruturados com perguntas fechadas. Foram aplicados três blocos de questões colocadas aos trabalhadores dos hotéis selecionados. A seção A consistiu em um questionário sociodemográfico para levantar as características pessoais e profissionais dos inquiridos. Na seção B foi aplicado o questionário desenvolvido por Siqueira (2008) já validado e denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST). A EST é uma escala multidimensional que avalia o grau de comportamento do trabalhador frente às 5 dimensões do trabalho

- Satisfação com o salário (5 itens)
- Satisfação com os colegas de trabalho (5 itens)
- Satisfação com a chefia (5 itens)
- Satisfação com as promoções (5 itens)
- Satisfação com a natureza do trabalho (5 itens)

Como a EST é uma escala multidimensional com cinco dimensões, serão computados cinco escores médios somando a média encontrada em cada dimensão e dividido pelo número

de variáveis da dimensão. O resultado será um número entre 1 e 7, sendo que: Valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação; valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação; e valores entre 4 e 4,9 indicam um estado de diferença.

Na seção C foi aplicado um questionário desenvolvido por Siqueira (2008), validado e denominado Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD). Esta escala é uma medida unidimensional elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa como retorno para os seus investimentos no trabalho. São cinco afirmativas que abordam a responsabilidade, a experiência profissional, os esforços no trabalho, a qualidade do trabalho e o stress a que o trabalhador é submetido durante a realização de suas tarefas.

Para se obter o score médio da EPJD, será necessário somar os valores indicados pelo respondente dentro dos parênteses e dividir esse somatório por cinco. O resultado desses cálculos deverá ficar entre 1 e 7. Quanto maior o valor médio obtido, maior será a percepção do empregado sobre quanto a empresa o recompensa de maneira justa.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os dados obtidos através da pesquisa de campo. A tabela 01 apresenta o perfil dos pesquisados. Verificou-se que a maior parte dos pesquisados são do gênero masculino e possuem entre 26 e 35 anos. Metade dos trabalhadores é proveniente de outros estados sendo os da região Sul a maioria. Na variável escolaridade pode-se observar que boa parte possui o ensino médio completo e uma pequena porcentagem não concluiu o primeiro grau e uma margem considerável com ensino superior incompleto ou completo. Constatou-se que metade dos trabalhadores são solteiros e sem filhos, seguido por casados ou com união estável e que tem de 1 a 2 filhos.

**Tabela 01: Perfil dos funcionários pesquisados – dados pessoais**

Variáveis	tipo	N	%
Gênero	Masculino	16	57,14
	Feminino	12	42,85
Idade	De 16 a 25	7	25
	De 26 a 35	12	42,85
	De 36 a 45	5	17,85
	De 46 a 55	1	3,57
	Mais de 55	2	7,14
Naturalidade	Santa Catarina Capital	7	25
	Santa Catarina Interior	7	25
	Sul (RS, PR)	8	28,57
	Sudeste	1	3,57
	Norte	1	3,57
	Nordeste	3	10,71
	Estrangeiro	1	3,57
Estado Civil	solteiro	14	50
	Casado (a) união estável	11	39,28

	Divorciado (a)	2	7,14
	Viúvo (a)	1	3,57
Filhos menores	Nenhum	14	50
	De 1 a 2	11	39,28
	Mais de 2	4	14,28
Escolaridade	Fundamental incompleto	3	10,71
	Fundamental completo	1	3,57
	Ensino médio incompleto	4	14,28
	Ensino médio completo	11	39,28
	Ens. Superior incompleto	4	14,28
	Ens. Superior completo	5	17,85

Fonte: Questionário aplicado

Na tabela 1 é possível verificar ainda que 50% dos trabalhadores trabalham no salão e 50% na cozinha e mais da metade não possui cursos profissionalizantes na área. A maioria atua há mais de três anos no setor hoteleiro e na categoria profissional, no entanto, 60% trabalham no hotel atual há menos de um ano e apenas 3,57% trabalha há mais de 3 anos. Quanto à variável faixa salarial, o salário mais alto correspondeu a 32%, seguido do de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.200,00 correspondendo à média da categoria. Nota-se também que a maioria se utiliza do transporte público e que moram há mais de 20 km do estabelecimento onde trabalham.

**Tabela 02: Perfil dos funcionários pesquisados – dados profissionais**

Variável	Tipo	número	%
7.Cursos profissionalizantes na área que atua	Sim	13	46,42
	Não	15	53,57
8.Setor que atua	Cozinha	12	42,85
	Confeitaria	1	3,57
	Salão	14	50
9.Exerce cargo de chefia	Sim	6	21,42
	Não	22	78,57
10. Tempo de exercício como profissional do setor hoteleiro	Menos de 1 ano	6	21,42
	De 1 a 3 anos	7	25
	Mais de 3 a 10 anos	11	39,28
	Mais de 10 a 20 anos	4	14,28
11. Tempo na categoria profissional	Menos de 1 ano	5	17,85
	De 1 a 3 anos	8	28,57
	Mais de 3 a 10 anos	9	32,14
	Mais de 10 a 20 anos	6	21,42
12. Tempo de	Menos de 1 ano	17	60,71

exercício no hotel atual	De 1 a 3 anos	9	32,14
	Mais de 3 a 10 anos	1	3,57
	Mais de 10 a 20 anos	1	3,57
	Mais de 20 anos	0	
13. Tipo de contrato	Experiência	3	10,71
	Efetivo	25	89,28
14. Em quantos hotéis já trabalhou	De 1 a 2	15	53,57
	De 3 a 4	7	25
	Mais de 4	6	21,42
15. Qual a sua faixa salarial (bruto)	Até R\$ 622,00	0	
	De R\$ 622,00 a R\$ 822,00	1	3,57
	De R\$ 823,00 a R\$ 1.000,00	7	25
	De R\$ 1.001,00 a R\$ 1.200,00	8	28,57
	De R\$ 1.201,00 a R\$ 1.400,00	3	10,71
	De R\$ 1.401,00 ou mais	9	32,14
16. Meio de transporte para o local de trabalho	Próprio	8	28,57
	Público	20	71,42
17. Qual a distancia de sua residência ao seu local de trabalho	Menos de 5 km	5	17,85
	De 5 Km a 20 Km	7	25
	De 21 Km a 50 Km	13	46,42
	Mais de 50 Km	2	7,14

Fonte: Questionário aplicado

**Tabela 03: Média das variáveis Satisfação/Insatisfação no trabalho**

Dimensões	Variáveis	Média Hotel A	Média Hotel B
Satisfação com os colegas	a)Espírito de colaboração dos colegas de	4,45	4,70
	b)Tipo de amizade demonstrada pelos	5,63	5,11
	c)Maneira como se relaciona com os	5,72	5,06
	d)Quantidade de amigos entre os colegas	5,63	4,94
	e)Confiança nos colegas de trabalho	5,09	4,64
	<b>Escore médio</b>		5,30
Satisfação com o	a)Salário comparado ao quanto trabalha	3,90	3,64

salário	b)Salário comparado a capacidade	4,0	3,41
	c)Salário comparado ao custo de vida	3,63	3,0
	d)Com a quantia em dinheiro que recebo a	4,18	3,76
	e)Salário comparado aos esforços no	3,45	3,59
	<b>Escore médio</b>	3,83	3,48
Satisfação com a chefia	a)Como o chefe organiza o trabalho do	5,09	4,82
	b)Interesse do chefe pelo trabalho do	5,0	5,06
	c)Entendimento entre o profissional e o	5,36	5,59
	d)Maneira como é tratado pelo chefe	5,63	5,35
	e)Capacidade profissional do chefe	5,36	5,23
	<b>Escore médio</b>	5,28	5,21
Satisfação com a natureza do trabalho	a)Grau de interesse despertada pelas	5,72	4,94
	b)Capacidade de o trabalho absorver o	4,54	4,41
	c)Oportunidade de fazer o tipo de trabalho	5,27	4,82
	d)Preocupações exigidas pelo trabalho	5,45	4,76
	e)Variedade de trabalho que realiza	4,81	4,76
	<b>Escore médio</b>	5,16	4,74
Satisfação com as promoções	a)Número de vezes que foi promovido pela	4,18	4,29
	b)Garantias que a empresa oferece	4,90	4,47
	c)Maneira como a empresa promove o	4,18	4,23
	d)Oportunidades de ser promovido pela	5,0	4,47
	e)Com o tempo que leva para receber uma	3,90	4,17
	<b>Escore médio</b>	4,43	4,32

Fonte: questionário aplicado

Considerando que valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação, valores entre 1 e 3,9 insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, na tabela 03 verifica-se que no hotel A as dimensões relacionadas com a satisfação com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho receberam um *score* médio um pouco acima de 5 indicando satisfação, enquanto que a dimensão satisfação com as promoções indicou um estado de indiferença e a dimensão satisfação com o salário indicou insatisfação sendo que o valor se aproximou de quatro quando indicaria nem satisfeito ou insatisfeito.

No hotel B a dimensão relacionada à chefia foi a única que apresentou um *score* médio acima de 5 indicando satisfação, as dimensões satisfação com os colegas, com a natureza do trabalho e com promoções indicam *score* médio entre 4 e 4,9 indicando ausência de satisfação ou insatisfação e a dimensão com o salário indicou insatisfação.

Comparando-se os dois hotéis nota-se que o hotel A apresentou um *score* médio maior em todas as dimensões, sendo que a maior disparidade se apresentou na dimensão satisfação com os colegas e a dimensão natureza do trabalho respectivamente. As outras dimensões não apresentaram maiores variações.

**Tabela 04: Média das variáveis Justiça Distributiva**

Variáveis	Média Hotel A	Média Hotel B
a) Recompensa pela responsabilidade no trabalho	4,0	3,94
b) Recompensa pela experiência profissional	4,36	4,06
c) Recompensa pelos esforços no trabalho	4,27	3,94
d) Recompensa pela qualidade do trabalho que apresenta	4,27	4,06
e) Recompensa pelo estresse que é submetido durante o trabalho	4,0	3,94
<b>Escore médio</b>	<b>4,18</b>	<b>3,98</b>

Fonte: Questionário aplicado

Conforme Siqueira (2008), quanto maior o valor médio obtido, maior será a percepção do empregado sobre o quanto a empresa o recompensa de maneira justa. Valores entre 5 e 7 tendem a representar percepção de justiça distributiva, valores entre 1 e 3,9 revelam percepção frágil e valores entre 4 e 4,9 podem representar uma certa indiferença ou desconfiança do indivíduo naquele momento acerca de recompensas justas ofertadas pela empresa. Podemos considerar, portanto, que ambos os hotéis apresentam indiferença ou desconfiança e isso pode ser explicado pelo fato da maioria dos empregados, cerca de 60%, estarem trabalhando há menos de um ano no hotel A ou B.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao perfil dos funcionários um dos dados mais importantes a se considerar foi o fato da maioria deles estarem no emprego a menos de um ano, indicando uma alta taxa de *turnover*. Apenas 3,57 % estão no mesmo emprego a mais de 3 anos, 32% estão entre 1 e 3 anos e mais de 60% a menos de 1 ano.

Em um estudo realizado por Siqueira e Ferreira (2005) sobre antecedentes de intenção de rotatividade as autoras concluem que à medida que o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa e tenderá a reduzir sua intenção de deixar a empresa onde trabalha.

Interessante apontar que, conforme as autoras, a percepção de justiça de remuneração revelou-se correlacionada positiva e significativamente com a satisfação no trabalho, apontando para o fato de que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada à percepção de justiça de remuneração. Pode-se a partir desse resultado estabelecer um paralelo, pois, como se pode notar que a percepção de justiça distributiva deste estudo apontou para uma indiferença, assim como a satisfação no trabalho na média dos dois hotéis apontam para nem satisfeitos, nem insatisfeitos (hotel A 4,8 e hotel B 4,52).

Yücel (2012) em seu estudo sobre a relação entre o comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de deixar a empresa também apontou que a satisfação no trabalho é um dos mais importantes antecedentes da rotatividade de funcionários.

Desta forma, ao analisarmos os resultados dos hotéis A e B e sua ausência de satisfação geral, mas uma alta insatisfação com o salário e por estarem à pouco tempo no emprego percebe-se uma situação limítrofe delicada, pois na medida em que os funcionários não aumentarem sua percepção de justiça, a satisfação no trabalho não se fortalece e a intenção de rotatividade pode aumentar.

Alguns estudos como de Oliveira 2012, onde relatou que os hotéis com mais práticas de gestão de pessoas de elevado desempenho tem média mais alta de funcionários satisfeitos c/ relação as dimensões salário, natureza do trabalho, chefia e promoções, acredita-se que uma maior atenção dos gestores nesse sentido neste momento nas duas empresas iria diminuir o *turnover* consideravelmente.

A remuneração revela-se também, a dimensão que apresenta maior insatisfação no trabalho corroborando com vários estudos (Pereira, 2005; Silva, 2008; Guzman *et al* 2009; Tutuncu & Kozac, 2007; Gonzalez *et al* 2011)

A despeito das limitações da pesquisa o pouco tempo foi um fator desfavorável já que a aplicação de questionários foi realizada entre 05 de Maio e 01 de Junho de 2013.

A pesquisa a seguir se estenderá com entrevistas com os gestores para se conhecer melhor as práticas de gestão de pessoas e se as empresas estão conscientes de sua importância para o desenvolvimento do setor de hospitalidade para um desenvolvimento sustentável e de longo prazo.

## Bibliografia

- Ayres, K.V; Silva, I.P; Souto-Maior, R.C. (2004). Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria. *Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho*, v.4.
- Bonfim, T.M.; Stefano, S.R.; Andrade, S. M. (2010). Satisfação e Motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. *In: Seminários de Administração*, 13, São Paulo.
- Brasil (2010). Ministério do Turismo - Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014. *Ministério do Turismo*. Disponível em: <<[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/21DocumentoReferencial.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/21DocumentoReferencial.html)>> Acesso em maio, 2012.
- Caetano, A., Vala, J. (1999). Efeitos da Justiça Organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, XIII (1-2), p. 75-84.
- Castelli, G. (2010). *Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviço*. São Paulo: Saraiva.
- Cañizares, S.M.S.; Guzmán, T. J. L. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain). *Acta Turística*, vol 22, No.1, pp 1-130.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Demo, G. (2005). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (2002). *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Frye, W; Mount, D. (2007). An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2007, vol 6 issue 2, p.109-134.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de administração*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.
- Gonzalez Santa Cruz, F.; Sanchez Cañizares, S. M.; Lopez-Guzman, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para La calidad. El caso Del sector hostelero de La província de Córdoba – España. *Estud. perspect. Tur.*, ciudad Autónoma de Buenos Aires, v.20, n.5.
- Guzman, T.; Cañizares, S.; y Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.8, n.2, p.19-28.
- Instituto ETHOS (2013). Responsabilidade Social. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)> Acesso em: Maio de 2013.
- Lima, J. B; y Grande, M. M. (2009). Qualidade de vida no trabalho e políticas de recursos humanos: um estudo em hotel de luxo de Ribeirão Preto. *Investigação*, v.9, n. 2/3, p. 111-120.
- Limongi-França, A. C.; Arellano, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente. p. 295-305.
- Mancebo, E.; Méxas, M.P.; Quelhas, O.L.G. (2010). Proposta de um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a Rede de Hotelaria. Departamento de Turismo e Patrimônio-Escola de Turismologia. UNIRIO. *Revista Itinerarium*, vol 3.
- Marqueze, E. C.; Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de saúde ocupacional*, São Paulo, 30 (112): 69-79.
- Martins, C. A.; Machado, C. F. de S. C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, vol. X, Nº 1.
- Menicucci, C. M. B de F. (2007). *Rotatividade na Hotelaria Econômica: Uma investigação nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim*. Dissertação apresentada ao programa de mestrado em Turismo e Meio Ambiente do Centro Universitário UNA; Belo Horizonte.
- Moratelli, R.F.; y Souza, M.J.B. (2006). Responsabilidade Social nas Organizações Hoteleiras de Santa Catarina. *IV SeminTUR – Caxias do Sul*.

Morén, A.; Olsson, S.; y Sunebrand, L. (2006). Are they satisfied? How managerial processes influence employee job satisfaction. A case study within the hotel industry. (Dissertação de mestrado). *Programa de Pós-Graduação em Administração da Jönköping International Business School – Jönköping University*. Janeiro.

Mullins, L. J. (2004). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, V. M. (2006). *Responsabilidade Social e Hospitalidade: Um estudo sobre o apoio de empresas a projetos culturais*. Dissertação apresentada ao programa de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Manual para a Redução da Pobreza por meio do Turismo, 2011.

Panwar, S. Dalal, J.S. Kaushik, A.Kr. (2012). High Staff Turnover in Hotel Industry, Due to Low Remunerations and Extended Working Hours. *International Journal of Business & Management Research*, vol 2(3), 81-89.

Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos da cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus*. Lisboa: edições Sílabo.

Rodrigues, J. A.; Pocinho, R. y Belo, P. (2016). El turismo mayor como un medio de satisfacción personal, *Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 20 (junio 2016).

Saif, S. K; Nawaz, A.; Ali Jan, F; Khan, M. I. (2012). Synthesizing the theories of job satisfaction across cultural/attitudinal dimensions. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*. Vol 3, Nº 9.

Secco, C.; Quadros, K. R. (2016). Gestão da qualidade de vida no trabalho como perspectiva no ambiente educacional. *Espacios*, v. 37, n. 14, p. 15.

Silva, M. M. P. dos S. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça na satisfação dos trabalhadores*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Departamento de Economia. Dissertação de mestrado.

Siqueira, M. M. M.(org). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M.M.M; y Ferreira, M.L.C.B. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, Ano 1, n.2.

Siqueira, M.M.M.; y Gomide Jr. S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, V. B. (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho No Brasil*. Porto Alegre: Artmed, Cap.9, p.300-328.

Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas Organizações*. 3 ed. São Paulo: Saraiva.

Tolfo, S. R.; Silva, N. (1999). Qualidade de Vida no Trabalho e Cultura Organizacional: Um Estudo no Ramo Hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil. *Convergência Revista de Ciências Sociais*, Toluco, México, v. 6.

Tutuncu, O.; Kozac, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 8. Issue 1, p1-19, 19p.

Uludag, O.; Khan, S.; y Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *FIU Hospitality Review*, Vol. 29. No 2 pp 1-21.

Verma, A. (2009). *Low Wage Workers: A Profile*. Martin Prosperity Institute, Rotman School of Management, University of Toronto.

Yücel, I. (2012). Examining the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*; vol 17. n. 20.

