

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
ANA PAULA ASSENJO OLIM**

**HOSPITALIDADE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

**São Paulo  
2019**

**ANA PAULA ASSENJO OLIM**

**HOSPITALIDADE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade na Competitividade em Serviços da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Claudio José Stefanini.

**São Paulo  
2019**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O47h Assenjo Olim, Ana Paula

Hospitalidade e Qualidade de Vida no Trabalho / Ana Paula  
Assenjo Olim. - 2019.

101f. : il.; 30cm.

Orientador: Cláudio José Stefanini.

Dissertação (Mestrado em Mestrado em Hospitalidade) -  
Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

Bibliografia: f.83

CDD 674.94

Aos meus avós paternos Fausto e Ana, por ter me ensinado tudo  
que sei e, conseqüentemente, ter feito de mim um ser humano  
melhor.

Ao meu marido Rubens e meu filho Gabriel, pela compreensão e  
pela benção de me tornar esposa e mãe.

Ao meu pai Antonio e minha mãe Maria das Graças, pela vida.

A minha irmã Roberta, pelo exemplo de força, de garra e pela  
parceria de sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço antes de mais nada a Deus, por ter me dado forças para concluir mais etapa da minha formação pessoal e profissional.

Ao meu querido orientador professor Dr. Cláudio José Stefanini, pelos ensinamentos, pelas críticas, sugestões, trocas de conhecimento e por me mostrar os caminhos, nesta difícil jornada.

Aos digníssimos professores do mestrado em Hospitalidade, Sênia Regina Bastos, Carlos Alberto Alves, Roseane Barcellos Marques e Airton José Cavenaghi e à professora Simone Barakat, pelas valiosíssimas contribuições dadas no projeto apresentado à Banca de Qualificação, auxiliando no aprimoramento deste trabalho.

À Universidade Anhembi Morumbi, por incentivar meu desenvolvimento pessoal e profissional e por permitir aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos, em minha prática cotidiana.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana” (Carl Jung).

## RESUMO

No século XXI, as organizações estão passando por grandes transformações em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo. São mudanças em todos os âmbitos: na economia mundial, nas relações internacionais, em termos de tecnologia e também nas relações entre pessoas, incluindo-se as relações de trabalho. O acirramento da competição a qualquer custo, nos impõe a necessidade de refletir sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Esta pesquisa se caracterizou por realizar uma análise quantitativa descritiva relacionando os construtos Hospitalidade, Qualidade de Vida no trabalho, Aspectos Tangíveis e Intangíveis de QVT e Satisfação no Trabalho. Por meio de um questionário em escala *Likert* de sete pontos contendo quatro escalas (Hospitalidade, Qualidade de Vida no Trabalho, Aspectos Intangíveis de QVT e Satisfação/Bem-estar), sendo a amostra não probabilística e por conveniência. Para a análise dos dados foi utilizada inicialmente, na fase de pré-teste (201 respondentes) a técnica multivariada de dados Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Nesta fase, pôde-se perceber que há indícios que os aspectos de hospitalidade do departamento de Recursos Humanos têm efeito positivo direto na percepção de QVT dos colaboradores, a hospitalidade tem efeito positivo direto na percepção de Satisfação e Bem-estar pelo trabalho desempenhado pelos colaboradores. Os benefícios tangíveis têm efeito positivo na percepção de QVT, ou seja, o colaborador entende que seu bem-estar está ligado diretamente aos benefícios tangíveis que recebe da empresa. Em um segundo momento, ampliou-se a amostra para 464 respondentes e foi realizada a Análise Multigrupo (MGA). Este trabalho adiciona à literatura emergente sobre hospitalidade em ambientes distintos, a busca pelo bem-estar, felicidade no trabalho, sendo um importante fator de diferenciação e competitividade entre as empresas. Para novos estudos sugere-se realizar novas relações entre os constructos analisados, e as diferentes faixas etárias, sexo, grau de escolaridade e nível hierárquico dos respondentes, analisar empresas de outros segmentos de mercado e em outros estados do país, com o objetivo de analisar se há alterações significativas nos resultados obtidos nesta pesquisa inicial.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação no Trabalho

## ABSTRACT

In the 21st century, organizations are undergoing major transformations in an increasingly dynamic and competitive environment. These are changes in all areas: in the world economy, in international relations, in terms of technology and also in relations between people, including labor relations. The intensification of competition at any cost imposes on us the need to reflect on the Quality of Life at Work (QWL). This research was characterized by performing a descriptive quantitative analysis relating the constructs Hospitality, Quality of Life at work, Tangible and Intangible Aspects of QWL and Job Satisfaction. Using a seven-point Likert scale questionnaire containing four scales (Hospitality, Quality of Life at Work, Intangible Aspects of QWL and Satisfaction / Well-being), the sample being non-probabilistic and for convenience. For data analysis, the multivariate data technique Structural Equation Modeling (SEM) was used initially in the pre-test phase (201 respondents). At this stage, we could see that there are indications that the hospitality aspects of the Human Resources department have a direct positive effect on the employees' QWL perception. Tangible benefits have a positive effect on the perception of QWL, ie, employees understand that their well-being is directly linked to the tangible benefits they receive from the company. In a second moment, the sample was expanded to 464 respondents and the Multigroup Analysis (MGA) was performed. This paper adds to the emerging literature on hospitality in different environments, the search for well-being, happiness at work, being an important factor of differentiation and competitiveness among companies. For further studies it is suggested to make new relationships between the analyzed constructs, and the different age groups, gender, educational level and hierarchical level of respondents, to analyze companies from other market segments and in other states of the country, with the objective of analyzing whether there are significant changes in the results obtained in this initial research.

**Keywords:** Hospitality. Human Resources. People management. Quality of life at work. Job Satisfaction

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE, QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>19</b>
1.1. Hospitalidade .....	19
1.1.1 <i>Introdução ao tema</i> .....	20
1.1.2 <i>Hospitalidade como um diferencial competitivo nas organizações</i> .....	28
1.2. Qualidade de vida no trabalho (QVT) .....	32
1.2.1 <i>Aspectos Tangíveis de QVT X Aspectos Intangíveis de QVT</i> .....	38
1.3. Satisfação e Bem-estar no trabalho.....	40
<b>2. CAPÍTULO 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>46</b>
2.1. Pré-teste .....	46
2.2. Resultados do pré-teste .....	54
2.3. Análise Multigrupo (MGA).....	57
2.4. Procedimentos metodológicos da MGA.....	58
<b>3. CAPÍTULO 3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
3.1. Análise dos dados da MGA .....	77
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Os domínios da hospitalidade .....	22
<b>Quadro 2</b> - Indicadores de QVT e indicadores de hospitalidade.....	36
<b>Quadro 3</b> – Questionário sobre QVT enviado aos colaboradores .....	92
<b>Quadro 4</b> - Escala de características hospitaleiras .....	48
<b>Quadro 5</b> - Escala de Qualidade de Vida no Trabalho.....	48
<b>Quadro 6</b> - Escalas de Aspectos Tangíveis de QVT .....	49
<b>Quadro 7</b> - Escala de Satisfação .....	49

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Diagrama de Venn dos domínios da Hospitalidade.....	19
<b>Figura 2</b> - Modelo de pesquisa utilizado no pré-teste.....	45
<b>Figura 3</b> - Modelo de hipóteses 1 .....	56
<b>Figura 4</b> - Modelo de pesquisa 2 (Análise Multigrupo) .....	59
<b>Figura 5:</b> Modelo de hipóteses 2 .....	68

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Estatística descritiva .....	50
<b>Tabela 2</b> - Cargas para a mensuração do modelo .....	50
<b>Tabela 3</b> - Indicadores de Confiabilidade e Validade dos Construtos.....	52
<b>Tabela 4</b> - Validade Discriminante .....	53
<b>Tabela 5</b> - Evolução do modelo estrutural hipotético .....	53
<b>Tabela 6</b> - Estatística descritiva .....	66
<b>Tabela 7</b> – Carga fatorial relacionada .....	67
<b>Tabela 8</b> – Média, Desvio Padrão, T-Values, P-Values .....	69
<b>Tabela 9</b> – Validade e Confiabilidade dos constructos.....	70
<b>Tabela 10</b> - Validade Discriminante .....	71
<b>Tabela 11</b> - Análise multigrupo do grupo gênero (Masculino vs Feminino) .....	71
<b>Tabela 12</b> - Análise multigrupo do grupo faixa etária (Até 25 anos vs de 26 a 35 anos).....	72
<b>Tabela 13</b> - Análise multigrupo do grupo faixa etária (de 26 a 35 anos vs maior que 36 anos). .....	73
<b>Tabela 14</b> - Análise multigrupo do grupo faixa etária (até 25 anos vs maior que 36 anos). ...	73
<b>Tabela 15</b> - Análise multigrupo do grupo nível hierárquico (administrativo vs gerência / diretoria) .....	74
<b>Tabela 16</b> - Análise multigrupo do grupo nível hierárquico (administrativo vs operacional). 75	
<b>Tabela 17</b> - Análise multigrupo do grupo nível hierárquico (gerência / diretoria vs operacional). .....	75
<b>Tabela 18</b> - Análise multigrupo do grupo tempo de empresa (até 5 anos vs acima de 5 anos). .....	76

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos tem historicamente enfrentado uma grande batalha para justificar a sua posição como parceiro estratégico, nas organizações. Em tempos abastados, quando havia orçamentos suficientes, as empresas facilmente justificavam gastos com treinamento, recursos humanos, recompensas e sistemas de envolvimento dos trabalhadores. No entanto, quando eram confrontadas com dificuldades financeiras, os sistemas de RH eram os primeiros a sofrerem cortes (ROBBINS, 2006).

Contudo, a administração de recursos humanos tem assistido a uma grande mudança ao longo dos últimos 25 anos. Hoje, as empresas acreditam que o sistema de práticas de recursos humanos, associados com as estratégias organizacionais em vez de praticados isoladamente, podem impulsionar o desempenho organizacional e a produtividade. Assim, no âmbito das empresas, a noção de que a maneira pela qual as pessoas são geridas, pode ser o fator mais importante em toda a matriz de competitividade e tornou-se uma proposição amplamente aceita (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Se por um lado, as áreas de gestão de pessoas ganharam mais autonomia e voz nas companhias nos últimos anos, por outro, passaram a conviver com uma exigência maior por resultados.

O objetivo global da gestão estratégica de pessoas é criar uma cultura de alto desempenho em que os indivíduos e equipes assumam a responsabilidade pela melhoria contínua dos processos de negócio e contribuam para a consecução dos objetivos definidos pelos gestores. Em particular, o desempenho da gestão pode ser expresso como a aproximação dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais (NEWSTROM; DAVIS, 1992).

Uma empresa que preconiza a gestão estratégica de pessoas a fim de subsidiar sua política global tem maiores possibilidades de êxito, pois o gerenciamento dos sujeitos integrantes contribui para a maior eficiência do conhecimento e concatenação entre os diversos subsistemas que formam a empresa; afinal, os processos realizados na organização, precisamente por não se darem de forma isolada, dependem da aptidão individual dos sujeitos envolvidos (MARQUES, 2011).

Segundo Kanaane (1999), a gestão estratégica representa uma transformação que é relativamente nova no campo da gestão de recursos humanos. Agora, as empresas estão cientes de que o sucesso das políticas de recursos humanos pode aumentar o desempenho em diversas áreas, tais como produtividade, qualidade e desempenho financeiro.

A gestão estratégica de pessoas é um processo complexo porque também envolve fenômenos subjetivos como afetividade, sentimentos e emoções. Cabe, então, à Gestão de Pessoas criar uma atmosfera de trabalho que favoreça ao máximo a consecução do projeto almejado, independentemente dos aspectos emocionais envolvidos nas relações interpessoais. Para tanto, são imprescindíveis estratégias que visem a: estimular os funcionários, identificar quais são suas aptidões e deficiências e, a partir daí potencializar as aptidões e minimizar as deficiências (VERGARA, 2003).

Desses itens, um ponto crucial é a necessidade de gerenciamento dos sujeitos envolvidos, pois especialistas como Paschoal (2007) afirmam que o sucesso de uma organização consiste no perfeito equilíbrio entre os recursos materiais e humanos, sendo que estes últimos são mais complexos de administrar, pois gerenciar pessoas implica gerenciar sentimentos diversos, motivações, desejos e conflitos interpessoais.

Em meio às relações produtivas da contemporaneidade e às transformações nas carreiras, está entrando no mercado de trabalho uma nova geração de profissionais (DUTRA, 2010). A característica principal dessa geração é a relação com a tecnologia e o uso excessivo desta, fato pelo qual, há uma concordância entre autores que abordam esse tema (PERRONE, ENGELMAN, SANTOS & SOBROSA, 2013).

Tendo em vista os resultados de determinantes históricos e circunstâncias da evolução da sociedade, o mercado de trabalho caracteriza-se pela alta complexidade e alta competitividade, por isso sofre alterações cada vez mais rápidas. Tais modificações ocorridas, demandam dos jovens constantes atualizações, tanto pessoal quanto profissional (SOBROSA ET AL., 2012). Embora essa geração de jovens seja multitalentosa, criativa, exigente e super estimulada, ela representa um desafio para o mercado global. Os jovens não querem investimentos em longo prazo e buscam gratificação instantânea no que se refere a trabalho (LIPKIN & PERRYMORE, 2010).

Devido ao tamanho dessa geração, o mercado de trabalho precisou se ajustar e se conformar com a ética laboral desses jovens. Eles exigem a dissolução de antigas regras, fazendo com que as organizações lidem com a integração entre vida profissional e pessoal. Ao mesmo tempo buscam reconhecimento, querem ser respeitados sobre o que pensam, como a

opinião de que o trabalho faz parte da vida, mas não é sua própria vida (LIPKIN & PERRYMORE, 2010). Desta forma, o planejamento da carreira implica em decisões e atitudes que refletem nas outras esferas da vida. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que engloba tanto o trabalhador quanto seus familiares (VELOSO, DUTRA & NAKATA, 2016).

De acordo com Magalhães e Gomes (2005), as tendências contemporâneas apresentam obstáculos significativos a uma estabilidade ou uma consolidação de carreira, como por exemplo, contratos temporários, modificações tecnológicas, insegurança no emprego, etc.

Nesta perspectiva de instabilidade, o mercado de trabalho contemporâneo exige uma preparação mais complexa das pessoas, pois, além de serem especialistas em uma área de atuação, estas devem também ser generalistas. Isso significa que elas devem ter conhecimento do contexto que atuam e consigam aplicar seus conhecimentos neste ambiente (SOBROSA, CAMERIN, PERRONE & DIAS, 2013).

Para as autoras Lipkin e Perrymore (2010), há diferenças entre motivações externas e motivações internas, sendo que nas externas as pessoas buscam recompensas tangíveis, querem receber elogios e feedback imediato. Quando isso não acontece, o profissional se sente inseguro, frustrado e sua produtividade diminui. Já nas motivações internas, embora não seja o objetivo, as recompensas são bem-vindas. São pessoas que trabalham para contribuir e não necessariamente para ter reconhecimento, estão envolvidas com seus trabalhos e suas profissões. A realização vem da vontade de vencer e do orgulho sentido internamente (LIPKIN & PERRYMORE, 2010).

Junta-se a esta geração de jovens, uma geração de pessoas mais experientes e que possui outros tipos de aspirações. O ser humano está vivendo cada vez mais e conseqüentemente se mantendo produtivo na mesma proporção. Além disto, as mulheres estão cada vez mais ocupando o seu espaço no mercado de trabalho.

A reforma trabalhista de julho de 2017 também deve trazer mudanças significativas na dinâmica do departamento de Recursos Humanos (RH), com a flexibilização dos serviços terceirizados e os novos contratos de trabalho por projetos. Ela caminha no sentido de tornar a relação entre funcionário e empresa mais “madura”.

Além disto, a automação e o maior uso de dados, aos poucos, estão entrando no dia a dia do profissional de RH, que necessitará saber interpretar números e saber tirar melhor proveito do tempo que sobra para pensar estrategicamente. Tarefas de rotina podem ser realizadas por softwares de gestão, liberando os profissionais de seu RH de atividades

repetitivas e motivando-os a desafios maiores. Com isso a área também ganha em agilidade e confiabilidade.

Todas estas mudanças têm como pano de fundo a capacidade humana de aprender e de se reinventar continuamente, o que faz dela um dos elementos centrais da nova economia. Desta forma, tornou-se imperiosa a adaptação do trabalho ao homem e não do homem ao trabalho. De acordo com Stewart (1998), houve uma evolução “crucial” das ideias Tayloristas para as atuais: enquanto Taylor dizia ao trabalhador como se tornar máquina, atualmente, busca-se encontrar maneiras de tornar a máquina mais humana.

Nesse sentido, em um mercado concorrido no qual a sobrevivência e o êxito de uma empresa dependem de sua capacidade de estimular seus funcionários, uma das formas de avaliação de desempenho consiste em estabelecer um regime de metas no qual aqueles que atingirem ou superarem determinadas metas estabelecidas são beneficiados mediante formas de premiação como pagamento em dinheiro ou promoção dentro da empresa.

No entanto, o regime de metas enfrenta alguns desafios que precisam ser contemplados para que sua efetivação ocorra satisfatoriamente. Um primeiro aspecto diz respeito à motivação. Embora o regime de metas tenha como um de seus objetivos contribuir para a motivação dos funcionários por meio de prêmios, essa estratégia pode ser contraproducente caso crie uma atmosfera de competição excessiva, insegurança e hostilidade entre colegas. Um segundo ponto diz respeito à conduta ética, pois tem-se discutido cada vez mais a necessidade da postura ética tanto no campo da política quanto na esfera das relações profissionais. Em um mercado cuja competitividade é evidente e onde se tem que “conquistar o cliente a qualquer custo”, em última instância, sugere-se que vale tudo, ou quase tudo, para se ter êxito no mercado.

Em um ambiente de alta competitividade, muitas organizações adotam estratégias a fim de reduzir custos, aumentar a carteira de clientes, aumentar a percentagem de mercado, melhorar a produtividade e qualidade e criar produtos inovadores. No entanto, todos esses objetivos dependem do capital humano existente na organização e do modo como a empresa o gerencia. Por isso, a realização desses objetivos se dá através da gestão de recursos humanos nas organizações.

De fato, as fontes tradicionais de sucesso, como a tecnologia de produtos e processos, ainda podem constituir uma alavanca competitiva, mas uma organização de recursos humanos é vital para a sua sustentabilidade. Isso porque os funcionários são os grandes responsáveis pela sustentação de uma empresa, pois é graças ao seu trabalho que os objetivos e metas da organização são atingidos. Por isso, as pessoas que compõem uma organização são

consideradas um dos mais importantes recursos das empresas hoje (VERGARA, 2003). Portanto, a empresa deve se preocupar com seus funcionários, pois são eles os responsáveis pela sua sustentação. É graças ao seu trabalho que os objetivos e metas da organização são atingidos, de modo que eles são, de fato, o maior patrimônio de uma empresa.

Nesse cenário, as empresas têm se preocupado cada vez mais com os sistemas de gerenciamento de função de recursos humanos que influenciam no desempenho da empresa, especialmente com foco no alinhamento dos recursos humanos, como um meio de obter vantagem competitiva (DAVEL, VERGARA, 2001).

Uma empresa que aspira a liderança no mercado não pode depender apenas de seu êxito econômico, de sua estrutura física e de suas condições materiais, pois precisa, acima de tudo, contratar funcionários qualificados e geri-los com eficiência. Isto significa tomar medidas para avaliar e satisfazer os funcionários e reforçar e desenvolver suas capacidades inerentes, fornecendo aprendizagem e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Conforme Davenport e Prusak (2003), a gestão estratégica de pessoas necessita atingir os seguintes objetivos estratégicos para que a empresa mantenha uma vantagem competitiva: investir nas pessoas, através da introdução e encorajamento da aprendizagem dos processos destinados a aumentar a capacidade e alinhar habilidades para necessidades organizacionais; assegurar que a organização identifique o conhecimento necessário para atender seus objetivos e satisfazer seus clientes e tomar medidas para adquirir e desenvolver o seu capital intelectual; definir os comportamentos necessários para o sucesso organizacional e assegurar que estes comportamentos sejam incentivados, valorizados e recompensados; incentivar as pessoas a participarem com envolvimento e dedicação no trabalho que fazem para a organização; e obter o comprometimento das pessoas com a missão, visão e valores da organização.

Se a aproximação entre as diversas áreas de conhecimento junto à hospitalidade tem sido algo bastante comum, a ligação desta com a gestão de pessoas também se mostra promissora. As organizações devem ter a preocupação de se tornarem locais de acolhimento e generosidade, uma vez que as pessoas passam mais tempo no trabalho do que em atividades que envolvem lazer.

Sendo assim, visando a satisfação do ser humano com o trabalho e a importância do departamento de Recursos Humanos para o cumprimento do planejamento estratégico da organização, é necessário que este cumpra o desafio de identificar se é possível, em um ambiente profissional atrair, reter e desenvolver pessoas de maneira hospitaleira, ou seja, de

modo que elas se sintam acolhidas. A partir do exposto, este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da hospitalidade e aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em relação à gestão de pessoas, entre os diferentes grupos (Análise Multigrupo), distintos em termos de Gênero, Faixa etária, Escolaridade, Nível hierárquico e Tempo de empresa?

O objetivo geral deste trabalho é verificar se a hospitalidade percebida pelo colaborador, em empresas de médio e grande porte, localizadas na região metropolitana da cidade de São Paulo, por meio de ações advindas do departamento de Recursos Humanos, exerce algum efeito sobre a percepção de Qualidade de Vida e Satisfação no trabalho, quando analisamos o grupo de respondentes.

Como objetivos específicos podemos destacar:

- a) Contextualizar a relação de Hospitalidade e Qualidade de Vida no trabalho na região metropolitana do estado de São Paulo;
- b) Propor um modelo de análise das relações entre Hospitalidade, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação;
- c) Testar quantitativamente as hipóteses das relações entre Hospitalidade e Qualidade de Vida no Trabalho, seus aspectos tangíveis e intangíveis e o nível de Satisfação no Trabalho dos colaboradores;
- d) Estudar as diferentes relações entre Hospitalidade, Qualidade de Vida e Satisfação no trabalho, através da análise multigrupo (MGA), verificando se as hipóteses testadas no pré-teste se mantêm inalteradas, mesmo quando se analisa o grupo em suas particularidades (diferentes: gêneros, faixas etárias, níveis de escolaridade, níveis hierárquicos e tempo de empresa).

Com a realização deste trabalho pretende-se contribuir com recursos teóricos, uma vez que, investigando-se as bases de pesquisa científica disponíveis (SciELO, Scopus e Periódicos CAPES), existe um número reduzido de trabalhos no Brasil relacionando o tema, a uma ênfase quantitativa.

Para a prática gerencial, pretende-se contribuir com ferramentas e subsídios para a tomada de decisões.

Este trabalho analisa os aspectos de hospitalidade do departamento de Gestão de Pessoas em relação a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a Satisfação dos empregados utilizando a escala desenvolvida por (BLAIN & LASHLEY, 2014).

Dando andamento ao trabalho, os demais capítulos abordarão os principais conceitos abordados:

No item 1.1 tratará da definição de hospitalidade sob o ponto de vista de diferentes autores, bem como o ponto de vista da hospitalidade como um diferencial competitivo nas organizações. Neste trabalho, será utilizado o conceito de hospitalidade de Camargo (2015), que estuda o ritual estabelecido ao receber amigos e também a confraternização com conhecidos e desconhecidos nas ruas e também nas empresas, seja elas ligadas ou não a serviços de hospitalidade. Segundo o mesmo autor, não devemos rotular uma empresa como hospitaleira ou inospitaleira, as pessoas por meio de suas ações, é que podem ou não, serem.

No item 1.2 será abordada a definição de Qualidade de Vida no Trabalho, aspectos tangíveis e intangíveis de QVT e sua importância como fator motivacional nas organizações. Para esta pesquisa, será considerada a definição de Morin (2008) que postula que o **sentido do trabalho, sentido no trabalho**, bem-estar psicológico, sofrimento psicológico, estresse relacionado ao trabalho, presenteísmo, comprometimento organizacional, comprometimento com o trabalho e equilíbrio vida-trabalho são considerados indicadores de qualidade de vida no trabalho. Para a autora e colaboradores, o trabalho em si tem grande influência sobre a motivação, satisfação e eficácia dos funcionários (PAULA et al., 2012; MORIN, 2001).

Os aspectos tangíveis de QVT considerados nesta pesquisa serão, remuneração e benefícios e os aspectos intangíveis de QVT serão clima organizacional, oportunidades, evolução na carreira dentre outros aspectos ligados a sentimentos e sensações.

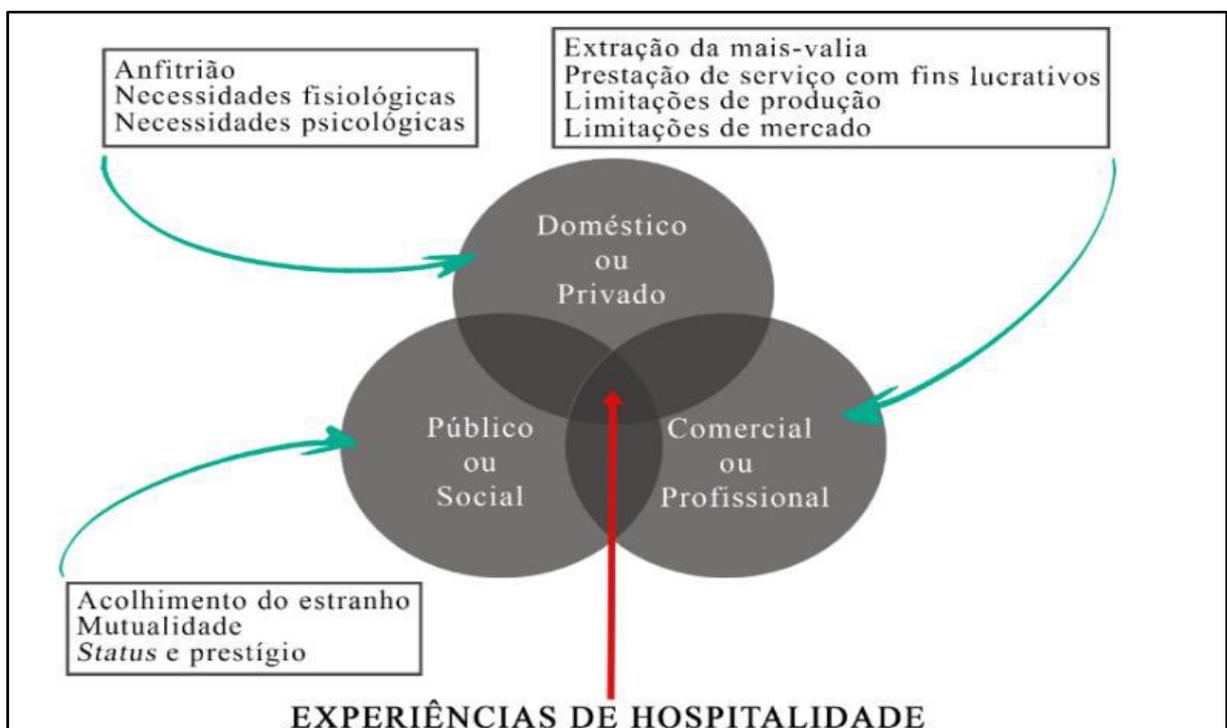
O item 1.3 versará sobre a definição de satisfação no trabalho e os conceitos de bem-estar psicológico (BEP) e bem-estar no trabalho (BET), ênfase desta pesquisa. Neste trabalho, o termo bem-estar no trabalho, será entendido como um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Esses três conceitos, já consolidados no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo) conforme relatam Siqueira e Gomide Jr. (2004).

## CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE, QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

### 1.1. Hospitalidade

Hospitalidade é um conceito polissêmico, com definições tão diversas quanto o enfoque dos autores que trabalham com o tema, seus usos e seus contextos.

De acordo com Lashley e Morrison (2004), a hospitalidade pode ser analisada com base em três domínios: social, privado e comercial, e representa fundamentalmente troca.



**Figura 1** - Diagrama de Venn dos domínios da Hospitalidade

**Fonte:** Lashley (2015, p.81).

Em todas as perspectivas, a hospitalidade é interpretada como uma forma de relação humana baseada na ação recíproca entre visitantes e anfitriões. Portanto, ela está associada à relação social, aos vínculos, em suma, à dádiva.

### 1.1.1 Introdução ao tema

É inegável que as empresas buscam resultados financeiros, prestam serviços visando o lucro. Sendo assim, a hospitalidade comercial, segundo este modelo, parece prevalecer, porém, quando se inclui os relacionamentos interpessoais, cada pessoa traz dentro de si uma história privada, de valores morais repassados pelos pais, familiares e amigos próximos, mesclando conceitos do domínio doméstico ou privado. Estes conceitos de valores morais, fazem com que o indivíduo atenda ao seu cliente interno ou seu fornecedor, de determinada maneira específica, uns com maior proximidade e calor humano e outros com um contato interpessoal mais frio, mais distante. No caso de um contato mais próximo e adepto à formação de vínculos, mesmo que superficiais, revela-se as características de um indivíduo com ações mais hospitaleiras, ou com características de hospitabilidade (TELFER, 2004).

Na hospitalidade privada ou doméstica o foco está no que se define como sistema da dádiva: o dar (desinteressado, ainda que em termos), o receber (não há como recusar) e o retribuir, essencial para perpetuar o ciclo, pois para alguém ficar em posição de superioridade, é preciso devolver o favor.

Já na hospitalidade comercial, citando um exemplo na área hoteleira, quando uma governanta aceita passar uma roupa fora do horário, sem cobrar nada além por isso, demonstra valores que transcendem o sistema comercial. Um profissional dessa área e das áreas que envolvem prestação de serviços em geral, precisa parecer ser mais do que agradável. Um empregador preocupado em ter um diferencial no atendimento ao cliente necessita identificar acima de tudo o perfil do seu cliente e as diferentes maneiras de executar o serviço, desde o mais impessoal até os ultrapersonalizados. No comércio, por exemplo, o quadro de funcionários é a sua matéria-prima. Por isso, é fundamental capacitar profissionais para unir resultado financeiro e calor humano (ROCHA, 2018).

Imaginando-se estar em uma situação de festa familiar, é comum nos depararmos com pessoas desconhecidas, aquele familiar com quem não há muito contato, o amigo do amigo que apareceu, enfim, com situações inusitadas, que implicam em lidar com estranhos. A hospitalidade social também pode ser entendida como a hospitalidade exercida para a inserção de outro ser humano e permeia as ações sociais, seja em ONGs, em projetos de responsabilidade social em empresas, em trabalhos voluntários, entre outros. Implica em reciprocidade. No caso de um evento, seja familiar, social ou profissional, há expectativa, por parte do anfitrião, de ser

convidado para ocasiões similares de seus visitantes. Se for um projeto de responsabilidade social, haverá o desejo de reação positiva às ações de inserção social.

De acordo com Camargo (2015), a hospitalidade em linhas gerais, estuda o ritual que se estabelece ao receber amigos em casa e confraternizar com conhecidos e desconhecidos nas ruas e nas empresas (ligadas ou não a serviços de hospitalidade propriamente ditos). Ainda segundo o mesmo autor, uma empresa não é hospitaleira ou inhospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem ao público e que refletem a cultura organizacional, é que o são:

A introdução de sistema de senhas no qual os usuários esperam confortavelmente sentados em cadeiras, com tevê, revistas, café e água, certamente partiu não da instituição em si, mas de pessoas mais hospitaleiras ou que, ao menos, notaram as longas filas de usuários em fila, em pé, aguardando penosamente o atendimento (CAMARGO, 2015, p. 49).

Ainda conforme o autor, a hospitalidade pressupõe um encontro entre quem recebe (anfitrião) e quem é recebido (hóspede). Assim, podemos considerar neste trabalho, as organizações como “agentes acolhedores” de pessoas, onde o anfitrião pode ser entendido como sendo o empregador e o hóspede ou “agentes acolhidos” como sendo o candidato a emprego, o colaborador, o fornecedor, o sindicato ou outros vínculos que houver e onde as partes estão sujeitos ao ritual básico do vínculo humano.

É importante registrar que as empresas sempre serão regidas por diretrizes comerciais, mas pessoas, mesmo que protegidas por crachás, nunca deixarão de operar dentro do ancestral ciclo da dádiva.

Apesar da divisão didática que fez com que Lashley (2004) estabelecesse as três dimensões da hospitalidade (Doméstica, Social e Comercial), a evolução e multiplicação de estudos multidisciplinares têm chamado a atenção para a abrangência e complexidade da hospitalidade enquanto área do conhecimento. Da mesma forma, também o estudo da hospitalidade, mais do que vinculado apenas ao fenômeno das viagens e do turismo, parece aos poucos estar permeando outras atmosferas, como a do mundo corporativo, comunitário, político e privado.

Camargo (2005), apresenta uma proposta de abordagem empírica da área da hospitalidade. De acordo com o autor, existem duas categorias de variáveis que, quando contrapostas, definiriam os domínios, ou as possibilidades de abordagem e estudo, da hospitalidade. Essas categorias abrangeriam, a saber, as variáveis que identificam os tempos da hospitalidade (ou os momentos em que se exercem as práticas sociais inerentes à hospitalidade)

e as variáveis que identificam os espaços da hospitalidade (ou os ambientes onde a prática social da hospitalidade se desenvolve).

O cruzamento destas categorias de variáveis resultaria em 16 campos (chamados pelo autor de domínios) a partir dos quais a hospitalidade pode ser considerada, enquanto área de estudo. O quadro 1 descreve estes domínios, vinculados aos quais estariam possibilidades para o desenvolvimento de estudos acerca da hospitalidade e a consequente produção de referencial teórico vinculado a cada uma das possibilidades.

	<b>Recepcionar</b>	<b>Hospedar</b>	<b>Alimentar</b>	<b>Entreter</b>
<b>Doméstica</b>	Receber em casa	Oferecer pouso e abrigo em casa	Receber em casa para refeições	Receber para festas
<b>Pública</b>	Receber em espaços públicos de livre acesso	Hospitalidade do lugar – na cidade, no país	Gastronomia local	Espaços públicos de lazer e eventos
<b>Comercial</b>	Receber profissionalmente	Hospitalidade profissional – em MH, hospitais, presídios	Restauração profissional	Eventos em espaços privados
<b>Virtual</b>	Receber na net – a net-etiqueta	Hospedagem de sites	Gastronomia eletrônica	Jogos e entretenimento eletrônico

**Quadro 1** - Os domínios da hospitalidade

**Fonte:** Adaptado de CAMARGO (2005)

O autor, ao rever o cenário de estudo da hospitalidade como anteriormente proposto pelos acadêmicos americanos e franceses, avança em relação às discussões orientadas pelos grupos de teóricos estrangeiros e brasileiros. Neste sentido, constrói um novo quadro de pesquisa e desenha as possibilidades de estudo do tema desde o ponto de vista empírico.

Segundo Lashley e Morrison (2004), diversos debates são realizados sobre a administração da hospitalidade e é proposta uma discussão mais ampla junto às outras áreas das ciências sociais, ou seja, existe uma tendência a se ampliar os estudos da hospitalidade em várias outras dimensões das relações humanas, dentre elas as relações de trabalho e a hospitalidade na dimensão organizacional.

Graças a isso, os estudos acadêmicos no campo da hospitalidade têm amadurecido de maneira notável, fazendo com que a cada dia apresentem-se novas possibilidades de abordagem do tema que merecem ser aprofundadas. Os autores recomendam aos acadêmicos que adotem o prisma da teoria crítica e que continuem a desenvolver estudos exploratórios a respeito da construção de um novo referencial teórico para a área, a partir da análise dos mais diversos contextos empíricos e dos mais variados objetos de estudo (LASHLEY & MORRISON, 2007).

Para garantir lugar frente à concorrência, há uma grande preocupação em oferecer produtos e serviços de qualidade por parte das empresas, principalmente por parte das empresas prestadoras de serviços, foco deste estudo. Fazendo um paralelo com a área hoteleira, para se adaptarem às novas exigências do mercado e garantir posição no mercado, os meios de hospedagem buscam iniciativas, tais como: melhoria em equipamentos e instalações e investimento em recursos humanos, como tentativa para alcançar os índices de satisfação dos clientes a partir de elementos como: a cortesia, a agilidade, a cordialidade, ou seja, instrumentos de expressão das relações de hospitalidade.

No mundo urbano ou no mundo rural, importa investir de densidade antropológica os lugares habitados, transformando-os em palcos de vida de “gente de carne e osso” e que, nessa condição, os investem de identidade. Os lugares de cidadania urbana são lugares onde a condição universal do ser humano é reconhecida no brilho de singularidade de cada rosto, como traço de subjetividade e de carácter que, como dissemos, transcende os limites físicos determinados pela história ou pela geografia (BAPTISTA, 2008, p. 13).

Este trecho de Baptista (2008) mostra que, mesmo diante de toda a globalização, desenvolvimento, tecnologias e empenho em horas e horas de treinamento, temos que ter em mente que estamos lidando o tempo todo com pessoas de “carne e osso” e entender que as pessoas não querem mais ser tratadas apenas como um número na multidão, mas entendidas por suas necessidades específicas. Podemos inferir que as empresas que satisfaçam essas necessidades consigam reter seus talentos e sejam vistas como realizadoras de sonhos e as que ainda não perceberam isso, talvez apenas os detenham e correm o risco de perdê-los.

Para quem adota a teoria comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados de pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: o ser humano é a medida de tudo (MAXIMIANO, 2006, p. 149 e 150).

Não há sociedade sem rito, nem rito sem sociedade (RIVIÈRI, 1997, p.28). Ou seja, as regras de bom convívio pressupõem que um ritual de hospitalidade se estabeleça de forma satisfatória. Esse ritual de hospitalidade envolve a troca, que pode ser amical, amorosa, marcada pelo desejo genuíno de contato humano ou mediada pelo pagamento. Durkheim (2003), diz que o rito é a respiração da sociedade, a sociedade em ato.

Já de acordo com Derrida (1997), não existe vínculo social nem cultura sem um princípio de hospitalidade. Retomando Camargo (2015), todas as culturas guardam princípios, leis não escritas de hospitalidade, que são herdadas e que regem o relacionamento humano em casa ou fora de casa. Para Chanlat (1993), as interações entre pessoas podem ser formais, sujeitas a regras, ou informais, quando ocorrem de forma espontânea.

Conforme Pitt-Rivers (2012), o anfitrião deve honrar seu visitante (hóspede), servindo-lhe o que há de melhor, atendendo-lhe em suas necessidades, porém sempre o vigiando. Este, por sua vez, deve honrar seu anfitrião com palavras e presentes, aceitando as gentilezas e mantendo-se dentro do espaço que lhe é reservado, fora do qual necessita de permissão. Sendo assim, para serem consideradas hospitaleiras, as empresas devem buscar oferecer a seus colaboradores boas condições de trabalho, uma remuneração justa, carga horária compatível, um bom plano de benefícios, refeitório ou a condição de um serviço de alimentação adequados, serviços de saúde que possam suprir as necessidades dos colaboradores e de seus dependentes, espaços de recreação e entretenimento.

As leis da hospitalidade regulam as relações sociais, ou seja, as relações interpessoais exigem o ritual da hospitalidade para que se chegue a um bom termo. A relação interpessoal é o componente básico da cena hospitaleira (CAMARGO, 2015).

A cena hospitaleira é sempre um micro ritual de passagem, nas três fases definidas por Van Genepp (1978): Separação, onde, para este trabalho, podemos entender o indivíduo como apenas um desconhecido, candidato a emprego. Passagem, quando ele é entrevistado e analisado para determinada função e a Integração, quando ele é admitido e finalmente autorizado a adentrar e participar do ambiente de trabalho. O candidato a emprego, em um processo seletivo deve aguardar um sinal, um convite, para que possa adentrar ao ambiente organizacional.

Assim como o estrangeiro, o indivíduo - futuro colaborador, para adentrar em uma organização necessita cumprir um rito de passagem e para ser mantido e aceito, precisa corresponder às expectativas de seu anfitrião - empregador. Seguir as regras e normas internas

da organização é condição necessária, para que o mesmo possa se manter pertencente ao grupo de trabalho.

Tudo se inicia nessa soleira, nessa porta onde batemos e que vai se abrir apresentando uma figura desconhecida, estranha. Limite entre dois mundos, entre o exterior e o interior, o externo e o interno, a soleira é a etapa decisiva, comparável a uma iniciação (MONTANDON, 2003, p.133).

Godbout (1999), cita o homem moderno como realista e que, portanto, reconhece o que se esconde por trás da dádiva. O autor entende que o que motiva a troca não é o altruísmo ou a generosidade, mas sim, o interesse material. Reconhece ainda que a dádiva e a contra dádiva são desiguais, então existe um ganhador e um perdedor e talvez exploração e enganação. Para Godbout, a principal dádiva é a palavra, que só pode circular se houver sido criada a relação que a legitima. É preciso se instaurar uma relação de confiança mútua, que implica em darmos a nossa palavra ou a retomá-la quando há uma perda de confiança grave. Ainda para Godbout o presente, a dádiva, é um bem a serviço dos vínculos sociais, porém, pode ser particularmente venenoso, quando quem oferece também o é. Segundo o mesmo autor, nada pode se iniciar ou empreender, crescer e funcionar se não for alimentado pela dádiva. Para o autor, as empresas pereceriam rapidamente se os assalariados não dessem nada além daquilo que o seu salário rende.

Já Telfer (2004) ressalta que a maximização do lucro não é o principal agente motivador do “comerciante” na hospitalidade:

Não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporta com hospitalidade só pelo fato de ser pago pelo trabalho, como não se pode considerar que um médico apenas se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta. Ambos podem ter escolhido essa profissão apenas pelo trabalho que prestam (TELFER, 2004, p. 63).

De acordo com a autora, a “hospitabilidade” é o nome dado às características das pessoas hospitaleiras. As pessoas acolhem seus hóspedes ou por dever ou por que possuem prazer em receber. Essas últimas possuem o espírito da hospitalidade dentro de si mesmas, refletindo a hospitalidade genuína tanto na esfera pessoal quanto na profissional. Da mesma forma, o indivíduo pode querer um emprego, ao invés de ficar à toa, por querer ter uma vida decente, mas pode eleger o tipo de trabalho, onde o foco é o atendimento às pessoas, por gostar de ver as pessoas felizes, por sentir prazer em satisfazer suas necessidades. Por identificação, muito provavelmente seu trabalho será visto como hospitaleiro.

Conforme Lorenz & Colasanti (1974) “É fácil ser hospitaleiro com onze pessoas; difícil é sê-lo com seis bilhões de pessoas”, ao falar do primeiro pecado da civilização, a perda do calor humano. Em uma organização lida-se com muitas pessoas, conseqüentemente com muitas ansiedades e expectativas diversas. Para uns a organização pode suprir totalmente as necessidades, para outros, a mesma organização pode deixar a desejar. É nessa medida que se torna difícil estabelecer uma unanimidade entre os colaboradores.

A ameaça para o anfitrião, antes mesmo do parasitismo, é a intrusão. A fim de se minimizar esses efeitos são erigidas as regras de polidez e de etiqueta. Segundo o autor, para não perturbar o equilíbrio habitual, a relação de acolhimento deve respeitar um tempo restrito e mais uma vez estamos diante de três fases: Um tempo para colher, um tempo para ficar e um tempo para partir (CAMARGO, 2015).

A polidez e a cortesia, são formas rituais necessárias para a vida cotidiana fundamentais para o desenvolvimento da sociabilidade. As interações entre pessoas podem ser formais, sujeitas a regras, ou informais, quando ocorrem de forma espontânea (CHANLAT, 1993).

Mais uma vez, fazendo um paralelo com as organizações, podemos identificar o mesmo fenômeno onde estas três fases também ficam claras: Uma fase inicial, onde o indivíduo é admitido e treinado para o desempenho de suas funções (tempo para colher), um tempo em que ele pode demonstrar suas habilidades e competências (tempo para ficar) e um tempo para partir, onde fecha-se um ciclo de trabalho e o contrato de trabalho é encerrado. Muitas vezes isto ocorre, devido ao estabelecimento de uma relação de inospitalidade que se forma entre colaborador e empregador.

Para Camargo (2015, p. 45), os domínios da hospitalidade ocorrem nas frestas de um cotidiano e de uma história marcada pela inospitalidade quando não pela hostilidade. A pergunta que se faz é se deste encontro resultou um estreitamento ou um esgarçamento do vínculo social inicialmente buscado. A hospitalidade busca estudar a proximidade e o encontro, apesar de reconhecer os efeitos contrários que norteiam uma dinâmica social, onde a globalização e o individualismo permeiam as relações interpessoais nos grandes centros urbanos.

Este cenário de extrema competição pode instigar a rivalidade decorrente da competição por postos de trabalho, própria do sistema capitalista de produção. Esta é uma variável importante na explicação da hostilidade ou “hostipitalidade” (na expressão de Derrida), que acontece nos grupos de trabalho.

Conforme Sampaio et al (1999), a essência do processo de aprendizagem corporativa se dá através da troca entre pessoas com diferentes concepções, de uma mesma equipe ou grupos de pessoas que precisam umas das outras para agir e melhorar suas capacidades.

A maior contribuição de Mauss (2003), talvez seja a de mostrar como as mais diferentes civilizações revelam que trocar é mesclar almas, permitindo a comunicação entre os homens, a intersubjetividade, a sociabilidade. Assim, para Mauss, “[...] O objetivo da dádiva é produzir um sentimento de amizade entre as duas pessoas envolvidas” (MAUSS, 2003, p.211) ou seja, o encontro.

Segundo o mesmo autor, não são apenas bens e riquezas que são trocados, ou seja, bens econômicos no sentido estrito, mas sobretudo:

Amabilidades, banquetes, ritos, serviços militares, mulheres, crianças, danças, festas, feiras, dos quais o mercado é apenas um dos momentos, e nos quais a circulação de riquezas não é senão um dos termos de um contrato bem mais geral e bem mais permanente (MAUSS, 2003, p. 191).

Ou seja, além do aspecto econômico envolvido em uma troca, ela envolve também outros aspectos, políticos e, principalmente, pessoais.

Já Godbout (1999) afirma que a dádiva, em primeira instância, estabelece relações e constitui um sistema de relações na medida em que são irredutíveis às relações de interesse econômico. Essa é a dialética inerente à dádiva perante à hospitalidade: ao receber alguém estou me fazendo anfitrião, mas também crio, teórica e conceitualmente, a possibilidade de vir a ser hóspede deste que hoje é meu hóspede. A mesma troca que me faz anfitrião, faz-me também um hóspede potencial. Isto ocorre porque "dar e receber" implicam não só uma troca material, mas também em uma troca espiritual, uma comunicação entre almas.

A aproximação do homem com as atividades que realiza no trabalho, pode tornar o ambiente hospitaleiro mesmo em um ambiente formal e de laços predominantemente fracos (KAUFMAN, 2012).

O cenário atual de um mundo globalizado e de extrema competição instiga a rivalidade decorrente da competição por postos de trabalho, própria do sistema capitalista de produção, é uma variável importante na explicação da hostilidade que acontece nos grupos sociais. Ainda assim a interação acontece e são formados laços sociais.

De acordo com Sampaio et al (1999), a nossa cultura valoriza mais a competição do que a colaboração entre os indivíduos, sendo esta vital para a inovação. Ainda segundo o autor, a essência do processo de aprendizagem corporativa se dá através da troca entre pessoas com

diferentes concepções, de uma mesma equipe ou grupos de pessoas que precisam umas das outras para agir e melhorar suas capacidades.

A Teoria Comportamental assenta-se nas novas proposições acerca da motivação humana trazidas por autores behavioristas como McGregor, Maslow e Herbig, de que o administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as organizações por meio das pessoas.

Outras contribuições dessa teoria seriam o estudo da relevância dos executivos no desempenho organizacional, a introdução da reflexão ética no comportamento das organizações, os estudos sobre os aspectos psicológicos do comportamento humano em situações de decisão, os estudos sobre o comportamento e a motivação humana no trabalho (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Segundo Tanke (2005), nas empresas sempre haverá a necessidade de se recrutar, treinar, desenvolver, aconselhar e eventualmente demitir pessoas. Espera-se sobretudo, que no século XXI as empresas possam atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho altamente motivada. Ou seja, o Departamento de Gestão de Pessoas passa a ter um lugar de destaque no planejamento estratégico das organizações. Todas as ações de Gestão de Pessoas passam a girar em torno da missão, visão e valores organizacionais. O departamento passa a apoiar enormemente os gestores no que diz respeito a resolução de conflitos e tomadas de decisões. Os gestores passam a dar a devida importância às pessoas e não somente às tarefas do cargo. O ativo mais importante para a organização moderna passa a ser o ser humano.

### **1.1.2 Hospitalidade como um diferencial competitivo nas organizações**

Competitividade é o conjunto de situações que permite que uma organização concorra em seu negócio. Ressalte-se que, embora essa definição seja muitas vezes empregada para descrever certa superioridade de uma empresa sobre seus concorrentes, o correto é denominar esta situação especial como Vantagem Competitiva – V.C. (STALK, EVANS e SCHULMAN, 1992).

As bases para que uma empresa possa se sobrepôr às demais em termos de mercado podem ser diversas: preço, distribuição, qualidade e recursos tecnológicos, além de oferecer bens e serviços difíceis de se imitar. Estes itens conferem a organização sustentabilidade e proteção contra oscilações e crises de mercado.

Entendendo-se a hospitalidade como um sistema que se modifica constantemente ao longo do tempo, refletindo nada mais do que as interações humanas, é importante também se

conhecer o universo moral compartilhado. Apesar desta fluidez estabelecida pela busca da hospitalidade, as regras sociais permanecem com suas bases inalteradas desde o início da sociedade humana.

Retratar a hospitalidade como um produto pronto para ser comercializado, seria como desconsiderar algo que não pode ser vendido, apenas trocado: a interação humana.

As políticas e práticas de gestão de pessoas dizem respeito aos processos que envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, é fundamental buscar o alinhamento interno entre todas as diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como o alinhamento externo entre tais políticas e as estratégias organizacionais, o que permitirá um maior êxito em sua implementação.

As empresas, preocupadas em obter uma vantagem competitiva investindo em pessoas, podem criar e incentivar ações que levem a estabelecer uma relação de proximidade entre colaboradores, clientes, fornecedores, tornando-se assim mais atraente aos olhos daqueles que buscam uma colocação ou uma recolocação no mercado de trabalho. Quando esta relação social extrapola os limites do que é obrigatório para o que é realização mútua e sendo esta troca positiva para ambas as partes, vincula-se a qualidade na prestação do serviço. O hóspede/cliente/colaborador assim, experimenta a sensação de conforto, de lar e de intimidade, podendo corresponder mais às expectativas de seus gestores.

Vidal e Simonetti (2010, p. 120) afirmam que, “a qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa”. Tal motivo leva as empresas a buscarem por profissionais que tenham boas relações de trabalho, produtividade e que estejam aptos a contribuir com os objetivos que a empresa pretende alcançar.

Por exemplo, de acordo com Vilas Boas et. al. (2008), as empresas hoteleiras, além de recrutar e selecionar pessoas qualificadas e com competências específicas para cada cargo, devem destinar maior atenção ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, investindo amplamente na melhoria dos serviços prestados e, por consequência, na satisfação do cliente. Vale ressaltar que o ato de capacitar pessoas ratifica a oferta de treinamento como oportunidade de desenvolvimento profissional em todos os segmentos de negócios, não só na hotelaria, o que gera no indivíduo um sentimento de fidelidade, aumentando seu

comprometimento e beneficiando sua estabilidade e engajamento com as funções do empreendimento (PIELLUSCH e TASCHNER,2009).

Já no domínio comercial, por exemplo, a venda de instalações bens e serviços em uma organização, compõem o produto da hospitalidade, onde o foco é na troca monetária, revelando critérios bastante pontuais acerca da aquisição deste tipo de produto (por qual razão compra e como se sente ao comprar). A expectativa de quem compra e a de quem vende em relação ao contato humano que se estabelecerá, contém o momento que exige extrema atenção e técnicas de dinâmicas sociais para a satisfação das expectativas de ambos. Em contrapartida, no ambiente empresarial, o fator mais premente é a motivação do colaborador para o contato com o hóspede/cliente/colaborador. Entende-se que esta motivação é aquela representada pela hospitabilidade discutida por Telfer. Não há uma receita para estimular a hospitabilidade. É necessário que o prestador de serviços tenha esta característica, assim como a empresa deve tê-la em relação ao colaborador. Este arcabouço nada mais é do que um estereótipo do domínio social, ou seja, é necessário que a organização de pessoas, denominada empresa, agregue à sua filosofia o desejo de estar com pessoas. Até a mais alta gerência deve se imbuir deste critério, uma vez que a representação social e de poder é expressa pela hierarquia da organização, nada mais próprio do que a mesma difundir a mais ampla absorção da hospitabilidade.

Sobre a avaliação de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) sugerem que seu objetivo principal reside em estimular os colaboradores a adotar ou reforçar determinados conhecimentos, habilidades e atitudes. A avaliação do desempenho tem a função de contribuir com a melhoria contínua nas organizações, levando em consideração o alcance de metas individuais e organizacionais. As políticas e práticas relacionadas à remuneração e recompensas são fatores que influenciam diretamente o comprometimento e a produtividade dos colaboradores. Deve existir coerência entre a qualidade na execução do trabalho e a remuneração e/ou recompensa praticada pela organização. Também é necessário que as políticas e práticas de remuneração e recompensa estejam alinhadas às estratégias e objetivos da organização (PICARELLI FILHO & WOOD JR., 2004). A gestão de carreiras trata das oportunidades para o crescimento profissional dos indivíduos, mas para isso o colaborador deve estar preparado para assumir cargos que muitas vezes exigem maior qualificação profissional (DUTRA, 2010). Também pode contribuir em aspectos como, a diminuição de rotatividade de funcionários, já que haverá recrutamento interno, e desenvolvimento do indivíduo em outras áreas de conhecimento, como forma de preparação para outros cargos. A respeito da qualidade vida no trabalho, Conte (2003) explicita a necessidade de buscar um equilíbrio entre as esferas

pessoal, social e familiar. Problemas da vida social e/ou familiar podem afetar diretamente o desempenho do funcionário em seu ambiente de trabalho. Assim, a empresa deve proporcionar um ambiente físico saudável e agradável. Para que se alcance o alinhamento estratégico entre tais políticas e práticas e os objetivos empresariais, a gestão de pessoas deve estar contemplada no processo de planejamento estratégico organizacional (MINTEZBERG et. al., 2000).

Porter (1993), cita como um diferencial competitivo, a Gestão de Recursos Humanos, ou seja, vê recrutamento e seleção, capacitação de pessoal através de treinamentos e investimento em estudos, cargos e salários, dentre outros procedimentos, como sendo referente às atividades que cuidam do capital humano.

Segundo Barney, J. (1991), em geral as empresas não podem esperar obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são uniformemente distribuídos entre todas as empresas concorrentes e sendo esses recursos altamente móveis. Desta forma, para compreender as fontes de vantagem competitiva, é necessário tomar como base a hipótese de que os recursos empresariais, devem, necessariamente, ser heterogêneos e imóveis. E estes recursos devem ter quatro atributos para que possamos considerá-los de potencial geração de vantagem competitiva sustentável: Serem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis.

A diferenciação tão buscada é uma visão e uma decisão de dentro para fora, mais do que uma informação de fora para dentro da organização. São os recursos humanos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados. Conforme Hayes & Upton (1998): “Eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes. Por essa razão, pode prover a base para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes”.

As pessoas são, sem sombra de dúvida, o instrumental mais importante existente nas empresas. Embora saibamos que nem sempre elas são tratadas desta forma, temos ciência que são delas as ações estratégicas e operacionais, e é por intermédio do ser humano que os empresários obtêm os seus lucros e, conseqüentemente, perpetuam o capital investido. Podemos dizer que administrar recursos humanos é zelar, através de variadas formas de ação, pelas relações humanas da empresa, visando maximizar seu capital. Focalizar as relações humanas no trabalho, suas características e sua evolução, é a essência da Gestão de Pessoas, pois por

intermédio desses comandos, torna-se possível auxiliar a compreender a natureza das organizações, seus escopos e reais possibilidades de melhoria, sempre sob a regência de um adequado planejamento. Nos últimos anos, notamos severas mudanças ocorrendo em todos os níveis dentro das empresas e aquelas pessoas que antes executavam pura e simplesmente tarefas a eles atribuídas, já não mais podem se comportar desta forma.

Os gestores de RH já não mais se limitam mais a execução de serviços como recrutamento e seleção de funcionários, pois devem assumir um papel ativo no planejamento estratégico das empresas, fazendo dos funcionários seu principal instrumento. Aos vendedores já não basta mais, terem um poder de persuasão notável, pois é necessário ter conhecimento do produto/serviço e promovê-lo da forma mais adequada possível.

Quando se fala em RH, deve-se ter ciência de que todas as pessoas, independentemente das suas origens étnicas, possuem certas necessidades, cuja satisfação ou não são determinantes para sua realização como ser humano. Podemos citar, dentre elas, o desejo de consideração, de respeito, de afeto, de novas experiências etc., como nos demonstra a Pirâmide de Maslow. No passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade de trabalho humano. É certo que muitos postos de trabalho foram extintos com o advento da tecnologia, mas, ainda assim, as pessoas continuam sendo o grande diferencial.

O período é de constante inovação e como tal dever ser tratado [...]. É necessário verificar que: Conhecimento é a empresa tanto quanto o cliente. Bens físicos ou serviços são somente o veículo para a troca do poder de compra do cliente por conhecimento da empresa. A empresa é uma organização humana, que depende da qualidade de seu pessoal (DRUCKER, 2003, p. 97).

## **1.2. Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

No Brasil, diversos estudos têm sido conduzidos por autores como: Sant'Anna e Kilimnick (2011), Limongi França (2003), De Oliveira e Limongi-França (2005), Constantino (2008), Tolfo e Piccinini (2007) e Sampaio (2012). Entre eles, há exemplos de desenvolvimento e validação de um instrumento genérico de avaliação da Qualidade de Vida, no âmbito dos indicadores biopsicossociais, junto à comunidade da USP.

Tolfo e Piccinini (2007) enfatizam a distinção entre sentido e significado ao trabalho. Para estes autores, o constructo “sentido do trabalho” deve ser estudado em uma perspectiva multidisciplinar, pois se trata de um “construto psicológico multidimensional e dinâmico”.

Limongi-França (2003) apresenta uma nova modelagem conceitual com base nas interfaces da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho da administração de empresas. A autora

busca oferecer instrumental para subsidiar ações estratégicas, gerenciais e operacionais em nível coletivo e individual nos desafios da busca e reconstrução do bem-estar nas empresas.

De acordo com Rodrigues (1994), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação da raça humana.

A organização do trabalho diz respeito à estruturação das atividades e das condições em que o trabalho deve ser realizado, o que pode gerar opressão ao trabalhador e afetar seus relacionamentos profissionais (ARENDETT, 2013). Além disso, a organização do trabalho envolve as relações que se desenrolam no ambiente de trabalho e que afetam o significado do trabalho.

Sampaio (2012, p. 135) afirma que os trabalhos de Estelle Morin e colaboradores são uma nova influência no campo da QVT e trazem aperfeiçoamentos teóricos e técnicos aos modelos clássicos, apesar de sua identificação com os conceitos de bem-estar (principalmente psicológico) e sentidos do trabalho. Este autor ainda afirma que uma agenda de estudos e pesquisas sobre QVT deve considerar que o maior desafio para a QVT é a produção de um conhecimento válido para as novas formas de relações de trabalho e de organização do trabalho. A participação do trabalhador, inclusive através de pesquisas de satisfação, avançou bastante, mas, ainda é incipiente em organizações mais burocratizadas, rotinizadas e centralizadoras. Isto mostra que o estudo da QVT ainda carece de muitas pesquisas.

Para Morin (2008;2010), o princípio que sustenta a organização do trabalho é a mudança do comportamento para que, gradualmente, os funcionários sejam incentivados a desenvolver atitudes positivas para com o seu próprio trabalho, a empresa que os emprega e para com eles próprios. Segundo Morin (2001;2008) e Morin, Tonelli e Pliopas (2003), o posicionamento das pessoas frente à organização do trabalho também influencia esses aspectos e trazem sentido ao trabalho.

Dependendo das diferenças individuais, as pessoas irão dar um significado diferente ao seu trabalho que pode contribuir com um estado de saúde e bem-estar ou de doença e estresse, o que, por conseguinte, conduz a uma experiência ótima ou a estratégias defensivas. Tudo isso reflete em um estado geral que pode ser considerado como QVT. Neste modelo, Morin (2008) postula que o **sentido do trabalho, sentido no trabalho**, bem-estar psicológico, sofrimento psicológico, estresse relacionado ao trabalho, presenteísmo, comprometimento organizacional, comprometimento com o trabalho e equilíbrio vida-trabalho são considerados indicadores de qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, uma condição de saúde ou de doença pode estar

relacionada ou ser desencadeada por problemas de organização do trabalho, em termos do trabalho em si, ou das relações de trabalho, e produzir baixos níveis de sentido do trabalho e/ou sentido no trabalho. Por outro lado, Morin (2008) afirma que a utilidade do trabalho, autonomia, desenvolvimento profissional, retidão moral, relações com os colegas, superiores e clientes, reconhecimento, carga de trabalho, horário de trabalho e segurança no trabalho são fatores que devem ser considerados para avaliar a QVT. Esses fatores também são derivados da forma de organização do trabalho. Por conseguinte, os fatores afetam a percepção de significado do trabalho, representado aqui pelo **sentido do trabalho** e **sentido no trabalho**. Assim sendo, todos os fatores podem afetar positivamente (em termos de saúde do trabalhador) ou negativamente (causando doenças e sofrimento psicológico) a qualidade de vida no trabalho, e levar o indivíduo a ter uma experiência ótima no trabalho ou a elaborar estratégias defensivas para tentar melhorar sua QVT.

Se o indivíduo percebe seu trabalho de forma positiva (atividades diárias e concretas), se as condições em que ele executa o seu trabalho (as condições de saúde e segurança, ambiente físico, as relações de trabalho, etc.) e as relações pessoais que tem em seu trabalho (com seus superiores, colegas, clientes, etc.) são adequadas, ele tenderá a encontrar o **sentido do trabalho** e **sentido no trabalho**, e, portanto, se sentirá bem física e mentalmente. Portanto, ele deve apresentar uma estratégia ideal para o trabalho.

Segundo Morin (2008), se o indivíduo se encontra satisfeito, ele estará, portanto, inclinado a aparecer na hora de trabalhar, de se envolver em negócios, ser vigilante no exercício das suas funções, cooperar com os outros para atingir os objetivos e proporcionar um desempenho esperado. Por outro lado, esta mesma autora afirma que, se o indivíduo percebe negativamente o seu trabalho, então ele vai tender a achar que seu trabalho não tem nenhum significado e muito menos o ambiente em que ele trabalha, o que poderá conduzi-lo a apresentar sintomas de estresse no trabalho ou sofrimento psicológico.

Para manter sua assiduidade no trabalho e seu compromisso em um nível aceitável de desempenho, terá de se valer de estratégias defensivas. Quando essas estratégias forem se esgotando, os resultados vão se deteriorando também, e assim aumenta o absenteísmo, descontentamento, desatenção, conflitos e ações minimalistas.

Além disso, Morin (2008) afirma que os impactos da organização do trabalho na QVT variam de acordo com as diferenças individuais, incluindo sexo, idade, escolaridade, trato emocional (ou seja, tendência a experimentar emoções positivas ou negativas) e estilo de atribuição (ou seja, tendência a acreditar que não somos responsáveis por situações que de fato

seríamos), inteligência emocional e orientação para o trabalho. Portanto, é necessário controlar o efeito dessas variáveis para compreender as relações entre trabalho, saúde e adoecimento. Nesse sentido, para Morin (2008), esse controle pode ser realizado para eliminar o efeito da tendência à deseabilidade social e o efeito dos eventos pessoais marcantes.

A intenção dos idealizadores e estudiosos da QVT é torná-la uma ferramenta gerencial efetiva e não apenas mais um modismo da década de 90, como tantos outros como Reengenharia, Downsizing, Reestruturação dentre outros processos, que vêm e vão com o passar do tempo. Esse desafio torna-se mais instigante e necessário neste momento em que nos vemos às voltas com uma rotina diária cada vez mais desgastante e massacrante.

No momento em que se poderia imaginar que havia chegado a hora dos seres humanos desfrutarem do rápido progresso alcançado com o desenvolvimento das ciências, paradoxalmente o que temos visto é o trabalho como um fim em si mesmo. Nota-se atualmente que as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e, por extensão, têm tido menos tempo para si mesmas (VEIGA, 2000).

O problema começou quando transformamos o tempo em uma mercadoria, quando compramos o tempo das pessoas em nossas empresas em vez de comprar a produção. Quanto mais tempo você vende, nessas condições, mais dinheiro fará. Então, há uma troca inevitável entre o tempo e o dinheiro. As empresas, por sua vez, tornam-se exigentes. Querem menos tempo das pessoas que eles pagam por hora, porém mais das pessoas que pagam por ano, porque, no último caso, cada hora extra durante o ano é gratuita (HANDY, 1995, p.25).

Referindo-se ao início do século XXI, Tanke (2005, p.476) revela que “Os gerentes de Recursos Humanos se tornaram agentes de mudança, pois as aptidões das pessoas passam a ser tão importantes quanto as aptidões financeiras para as operações de hospitalidade bem-sucedidas”.

Frente a este cenário de extrema competição, de exigentes padrões de qualidade em serviços, de latente exigência de produtividade e de agilidade em todos os sentidos, uma cultura voltada a QVT, que não se restrinja a apenas programas pontuais, vem sendo cada vez mais incentivada, tornando-se em mais um diferencial competitivo.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho lembra, apenas, em um primeiro momento, ideias associadas a melhorias nas condições físicas, menor jornada de trabalho e maiores salários. Contudo, o enfoque principal é a reformulação da relação do trabalho em si, gerando mais eficácia, produtividade e satisfação das necessidades básicas dos colaboradores (FERNANDES, 1996).

A fim de melhor esclarecer as dúvidas envolvendo os dois termos, Qualidade de Vida no Trabalho e Hospitalidade utilizados nesta pesquisa, segue a relação (Quadro 2):

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT	INDICADORES DE HOSPITALIDADE
1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade	RECONHECIMENTO
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade	PERTENCIMENTO
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho Possibilidade de carreira	RECONHECIMENTO
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego	RECONHECIMENTO
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso Comunitário	ACOLHIMENTO
6. CONSTITUCIONALISMO	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas	ACOLHIMENTO
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família	ACOLHIMENTO
8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de empregabilidade	ACOLHIMENTO

**Quadro 2** - Indicadores de QVT e indicadores de hospitalidade

**Fonte:** Adaptado de Walton Apud Fernandes (1996, p.48)

Em um sentido mais amplo, a QVT refere-se a um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (EFRATY & SIRGY, 1990; D.J. LEE, SINGHAPAKDI & SIRGY, 2007; J.S. LEE, BACK, & CHAN, 2015; LIMONGI FRANÇA, 2003).

Conforme Covey (2006), o cerne da melhoria organizacional contínua é a solução de problemas através da informação, vinda de todas as partes envolvidas, ou seja, para o bem da organização, é necessário que o departamento de Gestão de Pessoas capte constantemente informações de todas as partes envolvidas em determinadas questões e a partir daí desenvolva soluções baseadas nesse diagnóstico. As empresas que pensam e agem desta forma estão em estado de melhoria contínua. A preocupação com a qualidade total deve ser a filosofia e um dos valores de todas as pessoas da empresa.

No entanto, toda mudança exige um certo grau de risco e por causa desse risco e do medo do fracasso, muitas organizações resistem a ela. Contudo, é fato que empresas que querem se destacar precisam se reinventar e se transformar. As empresas que permanecem muito presas ao passado podem estar caminhando para uma queda no precipício (COVEY, 2006).

No centro das organizações e, por conseguinte, de todo processo de mudanças contínuas, está o indivíduo, que, embora esteja inquestionavelmente envolvido com a organização, está ao mesmo tempo cada vez mais alheio aos impactos que vem sofrendo. Caso não haja um bom diagnóstico, um planejamento e uma implementação de ações para a promoção da QVT, os resultados organizacionais podem ser afetados de forma significativa. Um indivíduo, quando percebe que seus anseios não estão sendo atingidos, sente-se inseguro e desmotivado, e por consequência, tende a não produzir com o grau de interesse e comprometimento que a empresa espera. (VENSON *et al.*, 2013, p. 140).

Os programas de Qualidade Total só apresentarão resultados máximos quando passarem a dar mais valor à voz do cliente interno, em relação a suas necessidades e expectativas, culminando em maior desenvolvimento de seu potencial, viabilizando maior qualidade de produtos e serviços, atendendo aos desejos dos clientes e criando vantagem competitiva para a organização. A QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo a qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização (KANG, BUSSER & CHOI, 2018; J.S. LEE *et al.*, 2015; LIMONGI FRANÇA, 2003; TABASSUM, RAHMAN & JAHAN, 2011).

Os aspectos de QVT podem ser analisados por meio de escalas envolvendo características relacionadas ao ambiente de trabalho, benefícios, oportunidades de carreira dentre outras características (BAL & DE LANGE, 2015; EFRATY & SIRGY, 1990; KANG et al., 2018; D.J. LEE et al., 2007).

### **1.2.1 Aspectos Tangíveis de QVT X Aspectos Intangíveis de QVT**

Faz-se necessário ter um diferencial para sair na frente, e este muitas vezes é intangível, por se tratar do capital intelectual da organização, suas marcas e patentes, concessões públicas, entre outros (PEREZ; FAMÁ, 2006).

Em uma organização, a diferença entre tangível e intangível é que:

Os ativos intangíveis, chamados por alguns de ativos invisíveis, por outros de ativos intelectuais, dentre tantas outras denominações atuais, formam, de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), uma das áreas mais complexas e desafiadoras da contabilidade e, provavelmente, também das finanças empresariais. Parte dessa complexidade deve-se às dificuldades de identificação e definição desses ativos, mas certamente os maiores obstáculos estão nas incertezas quanto à mensuração de seus valores e à estimação de suas vidas úteis (PEREZ; FAMÁ, 2006, p.13).

Na área de Contabilidade, tem-se a definição dos ativos tangíveis, também denominados corpóreos, como aqueles que têm uma substância concreta e podem ser palpados, tocados, citando como exemplos edifícios, equipamentos, terrenos, obras de arte, reservas minerais, entre outros. Já os ativos intangíveis, também denominados incorpóreos, são definidos como aqueles que não têm substância física e, portanto, não podem ser tocados, palpados, mas podem ser comprovados. Como exemplos citam-se os fundos de comércio (consiste na reputação da empresa), pontos comerciais, direitos autorais, isenções ou licenças de exploração, patentes relativas a invenções, marcas de indústria e comércio (MARION, 2002).

Kaplan e Norton (2004 apud LACOMBE, 2005) identificaram como ativos intangíveis mais importantes: o capital humano (as habilidades, os conhecimentos, o talento que os empregados de uma empresa possuem), o capital da informação (suas informações e dados que estão armazenados em redes de computadores) e o capital da organização (a cultura da empresa, sua liderança, o alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos, a habilidade e a vontade do pessoal de partilhar informações e conhecimentos). Na área de Marketing, os serviços são considerados intangíveis, ao contrário dos produtos, pois não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. E é por isso que devem ser tratados com

atenção, a fim de que se possam perceber os serviços intangíveis transformados em benefícios concretos (KOTLER; KELLER, 2006).

Compreende-se que os ativos intelectuais da empresa são intangíveis e seus resultados concretos difíceis de ser mensurados, como afirma Ford (1997 apud LACOMBE, 2005, p. 16) “as duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem nos seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas”.

É perceptível que na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa está mais em suas capacitações intelectuais e de sistemas que em seus ativos físicos. Portanto, a capacidade de gerenciar o intelecto humano, e de convertê-lo em produto e serviço útil, está se tornando a habilidade executiva fundamental do momento (ULRICH, 2000).

Fatores sociais e psicológicos como a quantidade de atenção que os trabalhadores recebem por exemplo, podem estar mais intimamente ligados à produtividade que as condições objetivas de trabalho (DRUCKER, 2002b, p. 277). Essa abordagem administrativa: [...] visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. *Relações Humanas* foi a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

Os estudos da Teoria das Relações Humanas tornaram-se um estímulo para uma abordagem mais humana da administração e estabeleceram uma estrutura conceitual básica, isto é, o moral mais elevado dá como resultado um aumento da produtividade (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 51).

Drucker (2002b, p. 280) contribui com este pensamento quando diz que as relações humanas reconhecem que o recurso humano é um recurso específico. E dão destaque a isso, contrariando a concepção mecanicista do ser humano.

A ênfase nos aspectos tangíveis de QVT normalmente é dada entre os colaboradores que estão em níveis hierárquicos mais baixos, pois estes estão fortemente relacionados à remuneração, benefícios e atendimento das necessidades básicas de alimentação, transporte e saúde, porém em outros níveis hierárquicos eles estão presentes mesmo que com menor intensidade (J.E. LEE & SEVERT, 2017; PATEL & GUEDES, 2017; WILLIAMSON, RASMUSSEN, & RAVENSWOOD, 2017).

O gestor de pessoas tem papel fundamental na identificação, gestão e desenvolvimento das competências entre os colaboradores (J.E. LEE & SEVERT, 2017; PATEL & GUEDES, 2017).

### 1.3. Satisfação e Bem-estar no trabalho

Após décadas de investigações, inúmeros autores conseguiram inserir o conceito de bem-estar e felicidade no trabalho no campo científico da psicologia e estes são discutidos e aplicados para compreender os fatores psicológicos que integram uma vida saudável.

As concepções científicas mais proeminentes da atualidade sobre bem-estar no campo psicológico podem, segundo Ryan e Deci (2001), ser organizadas em duas perspectivas: uma que aborda o estado subjetivo de felicidade (bem-estar hedônico), e se denomina bem-estar subjetivo, e outra que investiga o potencial humano (bem-estar eudemônico) e trata de bem-estar psicológico. Na visão desses autores, essas duas tradições de estudo refletem visões filosóficas distintas sobre felicidade: enquanto a primeira (hedonismo) adota uma visão de bem-estar como prazer ou felicidade, a segunda (eudemonismo) apoia-se na noção de que bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa, ou seja, em sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso.

Neste trabalho, os conceitos utilizados serão os de bem-estar psicológico (BEP) e de bem-estar no trabalho (BET).

Ryff (1989), elaborou uma proposta integradora ao formular um modelo de seis componentes de BEP, reorganizado e reformulado posteriormente por Ryff e Keyes (1995), cujas definições são apresentadas a seguir:

**Auto aceitação:** Definida como o aspecto central da saúde mental, trata-se de uma característica que revela elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade. Atitudes positivas sobre si mesmo emergem como uma das principais características do funcionamento psicológico positivo.

**Relacionamento positivo com outras pessoas:** Descrito como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro.

**Autonomia:** São seus indicadores o locus interno de avaliação e o uso de padrões internos de auto avaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas.

**Domínio do ambiente:** Capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, de participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos.

**Propósito de vida:** Manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado.

**Crescimento pessoal:** Necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida.

Mais recentemente, satisfação no trabalho, embora persistam controvérsias quanto à sua natureza cognitiva ou afetiva, tem sido apontada como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, e têm sido definidas como aspectos específicos deste vínculo as satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e, finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas. Portanto, o conceito de satisfação evoluiu para uma concepção multidimensional, que envolve avaliações prazerosas sobre cinco domínios específicos no ambiente de trabalho (SIQUEIRA & GOMIDE JR, 2004).

Envolvimento com o trabalho, após mais de quatro décadas de sua concepção original proposta por Lodhal e Kejnar (1965), permite compreendê-lo mais contemporaneamente como um estado de fluxo (CSIKSZENTMIHALYI, 1997/1999).

Ainda segundo o autor, atividades ou experiências de fluxo ocorrem quando há concentração em metas, há feedback imediato e quando altos desafios são respondidos por altas habilidades individuais. Nessas condições, a energia de um indivíduo estaria concentrada na experiência: desaparecem pensamentos e sentimentos contraditórios, esvai-se a noção de tempo e as horas parecem passar como minutos.

O terceiro conceito estudado seria o comprometimento organizacional afetivo. Ele representa a concepção de ligação positiva do empregado com um empregador, de elevada identificação com os objetivos da organização (BORGES-ANDRADE, 1994; MOWDAY ET AL., 1979) e de reconhecimento sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na vida do indivíduo. A ligação afetiva com uma organização pode incluir experiências emocionais positivas, que se traduzem em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação (SIQUEIRA, 2005). Com essa concepção, o comprometimento afetivo traz para o conceito de bem-estar no trabalho uma visão de que as relações estabelecidas pelo indivíduo com a organização que o emprega estão assentadas em uma interação que lhe propicia vivências positivas e prazerosas. Caso essa situação não se confirme, entende-se que poderiam ser experimentadas sensações negativas ou de desprazer por trabalhar em uma organização. Nesse caso, seria observada ausência do

compromisso afetivo e possível desencadeamento de experiências negativas no dia-a-dia do trabalhador. Para que se possa observar entre trabalhadores um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que eles relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e, finalmente, revelassem que mantêm compromisso afetivo com a organização empregadora.

O acúmulo de estudos referente à satisfação já demonstrou que características pessoais dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. Por outro lado, existem evidências acumuladas por estudos brasileiros (MELEIRO & SIQUEIRA, 2005; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA, 2003, 2005; TAMAYO, 1998) apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações. 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 e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional).

Uma antiga e constante preocupação de pesquisadores recai sobre a construção e a validação de medidas de satisfação no trabalho. Pelo fato de ser um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão, as análises dos índices de satisfação no trabalho passaram a ser constantes em diversas organizações. Os institutos de pesquisa que se dedicam a elaborar um ranking das melhores empresas para se trabalhar incluem os índices de satisfação no trabalho como um dos principais indicadores das melhores empresas.

Segundo Daniels (2000), uma maneira de amenizar esse problema é considerar apenas aquele que tem se mostrado o aspecto mais relevante e central do bem-estar: o afeto. O bem-estar afetivo, conforme o autor, consiste numa experiência cumulativa de afetos, relativa a domínios específicos da vida e, portanto, pode ser considerado em relação ao trabalho. Os afetos nesta proposta correspondem às emoções e humores vivenciados pelo trabalhador.

Quando se fala de afeto na literatura organizacional é comum a referência a dois construtos: humor e emoções. O humor no trabalho tem sido concebido como estados emocionais dificilmente identificados com um estímulo particular e que apresentam maior duração e consistência que emoções específicas (GRAY & WATSON, 2001; PAYNE, 2001). As emoções costumam ser tratadas como intensas, associadas a estímulos específicos, além de serem descritas sob forma discreta, como por exemplo, raiva e medo (GRAY & WATSON, 2001; PAYNE, 2001). O humor representa, para Gray e Watson (2001), um resumo do estado afetivo de uma pessoa.

A satisfação no trabalho tem sido considerada em alguns estudos como único indicador de bem-estar laboral (CLEGG & WALL, 1981), mas esta consiste numa concepção muito limitada de bem-estar (DANIELS, 2000).

Na literatura nacional, Paz (2004) apresenta uma proposta de bem-estar voltada para o contexto das organizações de trabalho e considera aspectos situacionais que seriam indissociáveis do constructo. A autora caracteriza o bem-estar a partir de dois polos: gratificação e desgosto. O primeiro polo tem como indicador a percepção do trabalhador a respeito dos seguintes aspectos: valorização do trabalho (percepção de que o trabalho é importante para si mesmo, para a organização e para a sociedade), reconhecimento pessoal (ser admirado e recompensado por sua competência), autonomia (liberdade para executar o trabalho no seu estilo pessoal), expectativa de crescimento (possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional), suporte ambiental (percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social), recursos financeiros (justa relação de troca entre trabalho realizado e salário recebido) e orgulho de pertencer à organização. O polo desgosto reflete o sentimento de mal-estar do trabalhador e consiste basicamente no oposto da gratificação.

O bem-estar no trabalho pode ser conceituado, portanto, como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. Definido deste modo, o bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da abordagem eudemônica. Além disso, esta definição permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho, organizacionais ou não.

Se aprofundar no tema “Satisfação no Trabalho” é de extremo interesse para os estudos da Psicologia, onde as primeiras pesquisas datam do início do século XX. O trabalhador se comporta, se posiciona e toma decisões referentes ao seu trabalho, a partir da avaliação positiva

ou negativa que faz de seu ambiente laboral e do retorno obtido por meio desse trabalho, para a realização das suas necessidades (LOCKE, 1969).

A satisfação no trabalho é um constructo que se relaciona com vários outros constructos como, a produtividade (MARTINEZ & PARAGUAY, 2003), o estresse (SUEHIRO, SANTOS, HATAMOTO, & CARDOSO, 2008) e a qualidade de vida no trabalho (MARTINS, 2010).

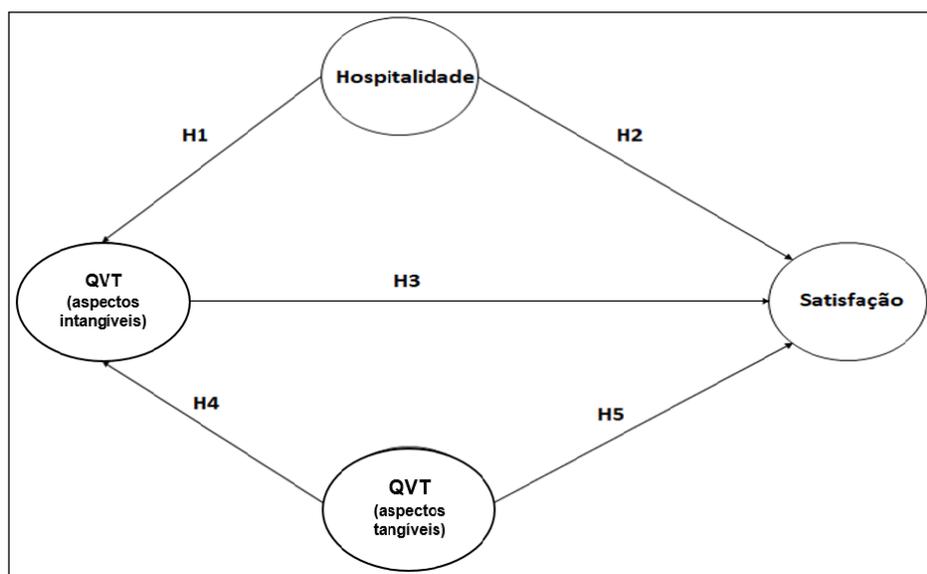
Está relacionado a fatores que dizem respeito a características intrínsecas ao trabalho, que são inerentes à execução das tarefas ou a seu ambiente laboral e a características extrínsecas, que não podem ser controladas pelo trabalhador (J.S. LEE et al., 2015). Os fatores em questão referem-se à satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, promoções, colegas e com a chefia (SIQUEIRA, 2008).

Sabe-se que o trabalho, em suas diferentes formas, pode repercutir na saúde do trabalhador de forma satisfatória ou insatisfatória. Como resultado satisfatório, evidencia-se a realização do indivíduo a partir da criação de coisas e de si mesmo, produzindo uma sensação de bem-estar físico e emocional, além de explorar as potencialidades humanas. Contudo, dependendo das condições deste trabalho, ele pode representar insatisfação, sofrimento, desvalorização, desgaste físico e estresse emocional (LUNARDI FILHO, 1995; MINAYO, ASSIS, OLIVEIRA, 2011; NEVES, SELIGMANN, 2006). Nesse sentido, as organizações devem ficar atentas com seu capital humano proporcionando um ambiente laboral saudável. A satisfação no trabalho pode ser definida como um vínculo afetivo ou emocional, relacionado a várias facetas do trabalho de um indivíduo. É o estado emocional positivo resultante do trabalho do empregado ou da experiência prática, resultando na satisfação com o trabalho (HAREEM, 2013). A satisfação teria como consequências, comportamentos favoráveis à empresa, tais como a redução da taxa de rotatividade e da ausência no trabalho, bem como o aumento de produtividade, demonstrando que o vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho traz importantes resultados para a organização, além de ganhos na vida dos indivíduos (SIQUEIRA, 2008).

A literatura aponta que o trabalhador satisfeito encontra motivação para desenvolver sua aprendizagem, responder positivamente ao trabalho e aumentar seu desempenho (SARAVANI; ABBASI, 2013). No setor bancário, a literatura tem evidenciado que fatores como bom ambiente local de trabalho, supervisão eficaz realizada pela chefia, cooperação dos colegas, ausência de discriminação no trabalho, aceitação empregado, segurança no trabalho e remuneração são importantes determinantes da satisfação no trabalho (KAUR; GAGANDEEP, 2015).

### 1.4 Modelo de Pesquisa e hipóteses investigadas na fase de Pré-teste:

A partir da revisão da literatura e das hipóteses consideradas, este trabalho apresenta o modelo de pesquisa, formado pelos constructos hospitalidade, qualidade de vida no trabalho, aspectos tangíveis e intangíveis da qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho, conforme a Figura 2:



**Figura 2** - Modelo de pesquisa utilizado no pré-teste

**Fonte:** A autora (2018)

Nesta fase de pré-teste, foram analisadas cinco hipóteses:

- a) **H1:** Os aspectos de hospitalidade do departamento de Gestão de Pessoas exercem um efeito positivo direto sobre a percepção de QVT dos colaboradores;
- b) **H2:** A hospitalidade percebida, exerce um efeito positivo direto sobre a percepção de Satisfação e Bem-estar no trabalho, nos colaboradores.
- c) **H3:** Os aspectos intangíveis de QVT apresentam efeito positivo sobre a percepção de Satisfação dos colaboradores, em relação a Gestão de Pessoas.
- d) **H4:** Os aspectos tangíveis de QVT apresentam efeito positivo sobre a percepção dos aspectos intangíveis de QVT, em relação a Gestão de Pessoas entre os colaboradores.
- e) **H5:** Os aspectos tangíveis de QVT apresentam efeito positivo sobre a percepção de Satisfação, em relação a Gestão de Pessoas entre os colaboradores.

## CAPÍTULO 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do pré-teste, a análise dos resultados encontrados no pré-teste, os procedimentos para a análise multigrupo realizada na sequência e os procedimentos metodológicos da análise multigrupo.

### 2.1. Pré-teste

Esta seção apresentará as características desta etapa da pesquisa, bem como o método a ser utilizado, a descrição detalhada dos procedimentos e, por fim, apresentará a forma como os resultados serão analisados e classificados.

Este trabalho possui uma abordagem quantitativa descritiva e a análise estatística é a análise multivariada de dados – Modelagem de Equações Estruturais. Nele, pretende-se analisar a influência da hospitalidade e da QVT e aspectos tangíveis e intangíveis da QVT em relação à satisfação dos colaboradores, pelo atendimento recebido do departamento de Gestão de Pessoas da empresa que trabalha.

No método de pesquisa descritiva todos os procedimentos, etapas e resultados serão levantados e relatados. Será utilizado um questionário *Survey*, do tipo estruturado e fechado.

De acordo com a taxonomia de Vergara, o presente estudo possui quanto aos fins um caráter descritivo e quanto aos meios, se constituirá em uma pesquisa de campo. “A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2003).

Na fase de pré-teste, quanto ao universo da pesquisa, pretende-se analisar a percepção de todos os colaboradores de empresas prestadoras de serviços, de médio e grande porte, localizadas na região metropolitana de São Paulo. A amostra foi colhida de forma não-probabilística e por acessibilidade. Não-probabilística pois, os questionários foram enviados sem o uso de procedimentos estatísticos para seleção dos sujeitos e por acessibilidade pois, foram considerados os colaboradores que se dispuserem a responder a pesquisa (FÁVERO, BELFIORE, SILVA & CHAN, 2009). A escolha foi por conveniência, considerando as características particulares do grupo em estudo. A análise também foi feita por conglomerado, que consiste em subdividir a população que se vai investigar em grupos fisicamente próximos.

O período de coleta de dados foi entre dezembro de 2017 a janeiro de 2018.

Nesta fase inicial, foi enviado um questionário, por meio das redes sociais (*Facebook, Whatsapp e LinkedIn*), contendo 38 perguntas relativas a percepção dos colaboradores quanto

a Hospitalidade, QVT e Satisfação e Bem-estar no trabalho. Foi colhida uma amostra de 201 respondentes (Apêndice 1).

Para a coleta de dados do pré-teste, será utilizada a ferramenta “Formulários” da plataforma *Google Docs*®, sendo este questionário fundamentado em uma escala *Likert* de sete pontos, com intervalos por ordem de intensidade, sendo que a respostas irão de 1 (um) Muito Insatisfeito até 7 (sete) Totalmente Satisfeito. O objetivo é analisar, com o maior grau de precisão possível, o nível de satisfação dos colaboradores com relação às condições de trabalho e o grau de hospitalidade percebido. Os pesquisadores enviarão o *link* do questionário ao seu grupo de contatos, por meio das redes sociais (*Facebook*® e *WhatsApp*®) e posteriormente solicitarão que os respondentes o reenviem aos seus contatos, técnica conhecida como bola de neve (CRESWELL, 2010).

Nesta fase inicial, o questionário foi composto por um total de 38 questões adaptadas a partir da escala de Hospitalidade (BLAIN & LASHLEY, 2014), Qualidade de Vida no Trabalho (WALTON, 1975) e o construto Satisfação da escala SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1998).

A partir do exposto, este trabalho apresenta as duas primeiras hipóteses a serem analisadas e as respectivas escalas (conforme Quadro 4), sendo:

H<sub>1</sub>: A hospitalidade apresenta efeito positivo direto sobre a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho.

H<sub>2</sub>: A hospitalidade apresenta efeito positivo direto sobre a percepção de Satisfação em relação a Gestão de Pessoas entre os colaboradores.

<b>Constructo</b>	<b>Código</b>	<b>Afirmação</b>
<b>Cliente Especial</b>	HOSP_1CE	Os funcionários do RH fazem com que os colaboradores se sintam únicos.
	HOSP_2CE	Os funcionários do RH tentam estar na mesma sintonia que seus colaboradores.
	HOSP_3CE	Os colaboradores sentem que os funcionários do RH estão sempre disponíveis.
	HOSP_4CE	Os funcionários do RH são motivados a promover bem-estar à outras pessoas.
<b>Cliente Primeiro</b>	HOSP_1CF	Os funcionários do RH se esforçam para atender às demandas dos colaboradores.
	HOSP_2CF	Os funcionários do RH demonstram vontade de acolher bem o colaborador.
	HOSP_3CF	Os funcionários do RH visam promover tranquilidade aos colaboradores.
<b>Cliente Feliz</b>	HOSP_1CH	Genuinamente, os funcionários do RH promovem um atendimento especial.
	HOSP_2CH	Percebe-se que os funcionários do RH priorizam o bem-estar dos colaboradores.
	HOSP_3CH	Para os funcionários do RH, é importante ter a sua hospitalidade reconhecida.

	HOSP_4CH	É importante, para os funcionários do RH, atender plenamente os colaboradores.
	HOSP_5CH	Os funcionários do RH procuram oportunidades para ajudar os colaboradores.

**Quadro 3** - Escala de características hospitaleiras

**Fonte:** Adaptado de Blain & Lashley, 2014

A análise dos aspectos de QVT podem ser analisados por meio de escalas envolvendo características relacionadas ao ambiente de trabalho, benefícios, oportunidades de carreira dentre outras características (Bal & De Lange, 2015; Efraty & Sirgy, 1990; Kang et al., 2018; D.-J. Lee et al., 2007). O estudo de (Walton, 1975) analisa aspectos de QVT e este estudo adaptou sua escala para analisar este aspecto conforme Quadro 5.

A partir do exposto é apresentada a terceira hipótese deste trabalho, sendo:

H<sub>3</sub>: Os aspectos percebidos de QVT apresentam efeito positivo sobre a percepção de Satisfação em relação a Gestão de Pessoas entre os colaboradores.

QWL1	Ambiente de trabalho.
QWL2	Motivação para o trabalho.
QWL3	Liberdade para criar coisas novas no trabalho.
QWL4	Disposição para o trabalho.
QWL5	Grau de cansaço enquanto trabalha.
QWL6	Variedade de tarefas que realiza.
QWL7	Satisfação com o trabalho que desenvolve.
QWL8	Orgulho pela empresa onde trabalha.
QWL9	Qualidade de vida, em geral, no trabalho.
QWL10	Possibilidades de carreira dentro da empresa.
QWL11	Grau de satisfação com os treinamentos que recebe da empresa.

**Quadro 4** - Escala de Qualidade de Vida no Trabalho

**Fonte:** Adaptado de Walton, 1975.

O gestor de recursos humanos tem papel fundamental na identificação, gestão e desenvolvimento das competências entre os colaboradores (J.-E. Lee & Severt, 2017; Patel & Guedes, 2017). O estudo de (Walton, 1975) abordou os aspectos tangíveis de QVT e a presente pesquisa adaptou sua escala para aplicá-la conforme Quadro 6.

A partir do exposto, são apresentadas a quarta e quinta hipóteses deste trabalho, sendo:

H<sub>4</sub>: Os aspectos tangíveis de QVT apresentam efeito positivo sobre a percepção de QVT em relação a Gestão de Pessoas entre os colaboradores.

H<sub>5</sub>: Os aspectos tangíveis de QVT apresentam efeito positivo sobre a percepção de Satisfação em relação a Gestão de Pessoas entre os colaboradores.

QWL_TANG1	Avaliação da remuneração que recebe.
QWL_TANG2	Avaliação do plano de benefícios que a empresa oferece.
QWL_TANG3	Avaliação do atendimento em suas necessidades básicas de saúde.
QWL_TANG4	Avaliação do atendimento em suas necessidades básicas de transporte.
QWL_TANG5	Avaliação do atendimento em suas necessidades básicas de alimentação.

**Quadro 5** - Escalas de Aspectos Tangíveis de QVT

Fonte: Adaptado de Walton, 1975.

A satisfação no trabalho é um constructo que se relaciona com vários outros constructos como, a produtividade (Martinez & Paraguay, 2003), o estresse (Suehiro, Santos, Hatamoto, & Cardoso, 2008) e a qualidade de vida no trabalho (Martins, 2010).

Está relacionado a fatores que dizem respeito a características intrínsecas ao trabalho, que são inerentes à execução das tarefas ou a seu ambiente laboral e a características extrínsecas, que não podem ser controladas pelo trabalhador (J.-S. Lee et al., 2015). Os fatores em questão referem-se à satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, promoções, colegas e com a chefia (Siqueira, 2008).

Para analisar este constructo adotou-se a escala desenvolvida por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) adaptada ao objetivo deste estudo conforme Quadro 7.

Constructo	Código	Afirmação
Satisfação	SAT_1	Eu considero que os funcionários do RH dão atenção individual aos colaboradores.
	SAT_2	O horário de atendimento do RH é conveniente para os colaboradores.
	SAT_3	A quantidade e a qualidade de funcionários do RH é a ideal para o atendimento.
	SAT_4	Eu considero que o RH prioriza o tratamento dos interesses dos colaboradores.
	SAT_5	No RH há sempre o entendimento das necessidades específicas de seus colaboradores.

**Quadro 6** - Escala de Satisfação

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al., 1988.

Após a análise fatorial exploratória (J. F. HAIR, BLACK, BABIN, ANDERSON & TATHAM, 2010), o modelo inicial de pesquisa apresentou 30 variáveis, conforme tabela 2.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise multivariada de dados *Structural Equation Modeling* (SEM) por meio do *software* SmartPLS 3 (RINGLE, WENDE & BECKER, 2015). A *Structural Equation Modeling* (SEM) de acordo com Hair et al.(2010, p.36) “[...] a modelagem de equações estruturais fornece a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla separadas estimadas simultaneamente”, conforme proposta apresentada na Figura 1. Ainda segundo Hair et al.

(2010, p.543), “a SEM é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis”.

Para uma melhor demonstração do perfil demográfico dos respondentes da fase de pré-teste, os dados levantados foram agrupados em uma única tabela (Tabela 1).

Verifica-se que a amostra foi caracterizada da seguinte forma: mulheres 53,73%, com até 5 anos de trabalho na empresa atual (56,22%), a faixa etária da amostra apresenta distribuição muito próxima a uma distribuição normal sendo os respondentes de 26 a 60 anos e a função predominante é dos que trabalham na área administrativa (operacional) com 39,30%. Ressalta-se que a amostra por ser caracterizada como não probabilística e por acessibilidade não tem a pretensão de generalizar os resultados e sim com objetivo de estudar a partir da amostra seu comportamento em relação aos aspectos apresentados nas hipóteses.

**Tabela 1** - Estatística descritiva

<b>Tempo no Emprego</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	113	56,22%	Até 25 anos	23	11,44%
De 5 a 10 anos	50	24,88%	De 26 a 35 anos	54	26,87%
De 11 a 15 anos	13	6,47%	De 36 a 45 anos	60	29,85%
Acima de 15 anos	25	12,44%	De 46 a 60 anos	55	27,36%
<b>Total Geral</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>	Acima de 60 anos	9	4,48%
			<b>Total Geral</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>
<b>Função</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Administrativo	79	39,30%	Feminino	108	53,73%
Coordenação/Gerência	63	31,34%	Masculino	93	46,27%
Diretoria	13	6,47%	<b>Total Geral</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>
Operacional	46	22,89%			
<b>Total Geral</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>			

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

As variáveis com suas respectivas cargas são apresentadas na tabela 2 e a análise foi por meio do software SmartPLS 3 cujo objetivo é testar a validade do modelo proposto (RINGLE, SARSTEDT & STRAUB, 2012).

**Tabela 2** - Cargas para a mensuração do modelo

<b>CONSTRUCTO/dimensão/indicador</b>	<b>Carga</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta (CR)</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
<b>HOSPITALIDADE</b>		<b>0.979</b>	<b>0.981</b>	<b>0.799</b>
HOSP_1CF – Excelentes momentos no atendimento pelo HRM.	0,897			
HOSP_2CF – Colaborador bem acolhido pelo HRM.	0,920			
HOSP_3CF – HRM proporciona tranquilidade aos colaboradores.	0,895			
HOSP_1CH – Satisfação genuína dos funcionários do HRM.	0,908			

HOSP_2CH – Funcionários do HRM assumem a responsabilidade pelo bem-estar.	0,907		
HOSP_3CH – Colaboradores demonstrem aprovação pelo HRM.	0.840		
HOSP_4CH – Funcionários do HRM fazem o que os colaboradores esperam durante o atendimento.	0,860		
HOSP_5CH – Funcionários do HRM procuram oportunidades para ajudar os colaboradores.	0.911		
HOSP_1CE – Funcionários do HRM fazem com que os colaboradores se sintam únicos.	0.902		
HOSP_2CE – Funcionários do HRM estão na mesma sintonia que seus colaboradores	0.886		
HOSP_3CE – Colaboradores têm a atenção dos funcionários do HRM a qualquer momento.	0.871		
HOSP_4CE – Funcionários do HRM motivados ao assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos colaboradores.	0.918		
<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)</b>		<b>0.928</b>	<b>0.940</b>
QWL11 - Satisfeito com o trabalho que desenvolve.	0.842		
QWL13 - Sinto orgulho da empresa onde trabalha.	0.829		
QWL14 – Avalio bem a qualidade de vida no trabalho.	0.838		
QWL15 – Vejo possibilidades de carreira dentro da empresa.	0.749		
QWL2 – Avalia bem meu ambiente de trabalho.	0.832		
QWL3 – Sinto-me motivado para trabalhar.	0.874		
QWL5 – Sinto-me disposto para o trabalho.	0.769		
QWL7 – Satisfeito com a variedade de tarefas que realizo.	0.779		
<b>QVT – ASPECTOS TANGÍVEIS</b>		<b>0.875</b>	<b>0.906</b>
QWL10 – A empresa atende minhas necessidades básicas de transporte.	0.736		
QWL12 – Satisfeito com atendimento das necessidades básicas de alimentação recebido da empresa.	0.826		
QWL16 – Satisfeito com os treinamentos que recebo da empresa.	0.780		
QWL8 – Satisfeito com o plano de benefícios que a empresa oferece.	0.842		
QWL9 – Satisfeito com plano (seguro) saúde que a empresa oferece.	0.795		
QWL1 – Satisfeito com a remuneração que recebo.	0.724		
<b>SATISFAÇÃO</b>		<b>0.901</b>	<b>0.931</b>
SAT1 – Funcionários do HRM dão atenção individual aos colaboradores.	0.894		
SAT3 – HRM possui funcionários, na quantidade e com a qualidade necessária para dar atenção pessoal aos colaboradores.	0.821		
SAT4 – HRM prioriza o tratamento dos interesses dos colaboradores.	0.892		
SAT5 – HRM entende as necessidades específicas dos colaboradores.	0.906		

**Fonte:** Dados da Pesquisa - SmartPLS (2018)

Para elaboração da modelagem por equações estruturais, inicialmente verifica-se a validade do modelo.

A validade de constructo é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, ela lida com a precisão de mensuração. A evidência de validade de construto oferece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam o verdadeiro escore que existe na população.

Neste estudo verificou-se a validade por meio do Alfa de Cronbach (Cronbach's Alpha), Confiabilidade Composta (CR) e a Variância Média Extraída (AVE) apresentados na tabela 3 e explicados a seguir:

De acordo com Hair et al. (2010, p. 100), “O Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”. Para este estudo, adotou-se o critério de aceitação em relação ao Alfa de Cronbach mínimo 0,70, conforme apresentados na tabela 3. Os valores de todos os construtos apresentaram aceitabilidade a partir deste critério.

A Confiabilidade Composta, é uma medida da confiabilidade geral de uma coleção de itens heterogêneos, mas semelhantes (HAIR et al., 2010). Os resultados desta medida estão acima de 0,70 (Tabela 3) o que sugere confiabilidade geral (HAIR et al., 2010).

Elevada confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo constructo latente.

A Variância Média Extraída (AVE), de acordo com Hair et al. (2010, p. 589), é “uma medida de convergência em um conjunto de itens que representa um construto latente. É o percentual médio de variação explicada entre os itens”, ainda de acordo com Hair et al. (2010) para sugerir validade convergente adequada a AVE deve ser maior ou igual a 0,50, portanto todos os construtos apresentaram validade convergente adequada.

**Tabela 3** - Indicadores de Confiabilidade e Validade dos Construtos

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>
<b>Aspectos Intangíveis de QVT</b>	0,927	0,931	0,939	0,631
<b>Aspectos Tangíveis de QVT</b>	0,83	0,834	0,887	0,663
<b>Hospitalidade</b>	0,979	0,979	0,981	0,801
<b>Satisfação /_Bem-Estar</b>	0,909	0,911	0,936	0,786

**Fonte:** Dados da Pesquisa - SmartPLS (2018)

A Validade Discriminante das variáveis latentes é comprovada quando se verifica que as raízes quadradas de cada variável são superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos (FORNELL & LARCKER, 1981), o modelo apresenta apenas uma variável que não atende o pressuposto, como demonstrado na tabela 4.

**Tabela 4** - Validade Discriminante

	Aspectos Intangíveis de QVT	Aspectos Tangíveis de QVT	Hospitalidade	Satisfação /_Bem-Estar
Aspectos Intangíveis de QVT	<b>0,795</b>			
Aspectos Tangíveis de QVT	0,643	<b>0,814</b>		
Hospitalidade	0,673	0,652	<b>0,895</b>	
Satisfação /_Bem-Estar	0,659	0,649	<b>0,943*</b>	<b>0,887</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2018)

Conforme apresentado na tabela 4, \*apenas uma variável dentro da validade discriminante não atendeu o pressuposto (Satisfação / Bem-Estar) e os demais índices de ajustamento apresentam valores ótimos. Desta forma, decidiu-se pela continuidade da análise do modelo estrutural e o teste de hipóteses.

A partir da análise apresentada, pode-se afirmar que há validade e confiabilidade para o modelo proposto, pois estes apresentaram resultados superiores ao mínimo para sua aceitação (tabela 3 e tabela 4). A tabela 2 apresenta a percepção em relação à satisfação dos colaboradores quanto ao atendimento recebido pelo departamento de Gestão de Pessoas da empresa que trabalha. Este modelo é responsável por 90,6% da percepção da satisfação em relação aos constructos Hospitalidade, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Aspectos Tangíveis de QVT, valores considerados expressivos em pesquisas em ciências sociais de acordo com (PODSAKOFF, MACKENZIE, & PODSAKOFF, 2012).

**Tabela 5** - Evolução do modelo estrutural hipotético

Hipóteses – Relações	Estatística T ((O/STDEV))	p-value	Efeito Observado	Resultado (Hipóteses)
H <sub>1</sub> : Hospitalidade → QVT	3.353	0.001	Forte	Suportada
H <sub>2</sub> : Hospitalidade → Satisfação	34.356	0.000	Forte	Suportada
H <sub>3</sub> : QVT → Satisfação	0,185	0.853	Nenhuma Evidência	Não Suportada
H <sub>4</sub> : QVT- Aspectos Tangíveis → QVT	5.583	0.000	Forte	Suportada
H <sub>5</sub> : QVT- Aspectos Tangíveis → Satisfação	3.672	0.000	Forte	Suportada

Fonte: Dados da Pesquisa - SmartPLS (2018)

## 2.2. Resultados do pré-teste

Os resultados apontam para suportar as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub> enquanto a H<sub>3</sub> não é suportada (tabela 5). Apesar da maioria das hipóteses serem suportadas é importante ir além dos números para explicar tais resultados, pois a felicidade, bem-estar, percepção de QVT e satisfação representam uma importante ferramenta para os gestores no aumento da produtividade, melhora dos índices de clima organizacional e na competitividade das empresas (CHO & PUSIK, 2005; GUERRIER & DEERY, 1998; J.S. LEE et al., 2015; LU, CHEN, HUANG, & CHIEN, 2015). Portanto, os resultados aqui apresentados representam aspectos que vão além da análise fria e positivista dos números. Inicialmente para analisar os aspectos propostos nesta pesquisa, abordou-se cinco hipóteses as quais são analisadas a seguir.

Há indícios para suportar a hipótese H<sub>1</sub> que analisou que os aspectos de Hospitalidade da Gestão de Pessoas têm efeito positivo direto na percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores e ainda com efeito forte, ratificando os estudos que relacionam as práticas de RH visando melhorar a percepção de QVT entre seus colaboradores (CHO et al., 2006; GUERRIER & DEERY, 1998; KARATEPE, 2013).

Quando analisamos especificamente o setor de Hospitalidade tais resultados já foram relatados em outros estudos (GUERRIER & DEERY, 1998; PIZAM & ELLIS, 1999) e estudos mais recentes reforçam esse ponto de vista na Gestão de Pessoas (BAUM, 2015; CHAN, HSU & BAUM, 2015).

Em relação à segunda hipótese apresentada neste estudo, onde a Hospitalidade tem efeito positivo direto na percepção de Satisfação pelo trabalho desempenhado pelos colaboradores, pode-se afirmar que a partir dos resultados estatísticos (tabela 5) há indícios para suportar a hipótese e reforçando os resultados apresentados em estudos anteriores. (CHO et al., 2006).

Os resultados, suportando a segunda hipótese, indicam ainda que as ações de Gestão de Pessoas podem influenciar nos resultados da empresa, podem indicar que os colaboradores ao trabalharem mais satisfeitos irão produzir mais e também buscarão formas de maximizar os resultados, seja pelo aumento da produção, redução do uso de insumos ou ainda formas de inovar no processo produtivo. Por este motivo, a partir da década de 1980, houve a preocupação das empresas em buscar o bem-estar dos colaboradores e o atendimento das necessidades individuais que são percebidas como características de Hospitalidade, pois as pessoas são vistas

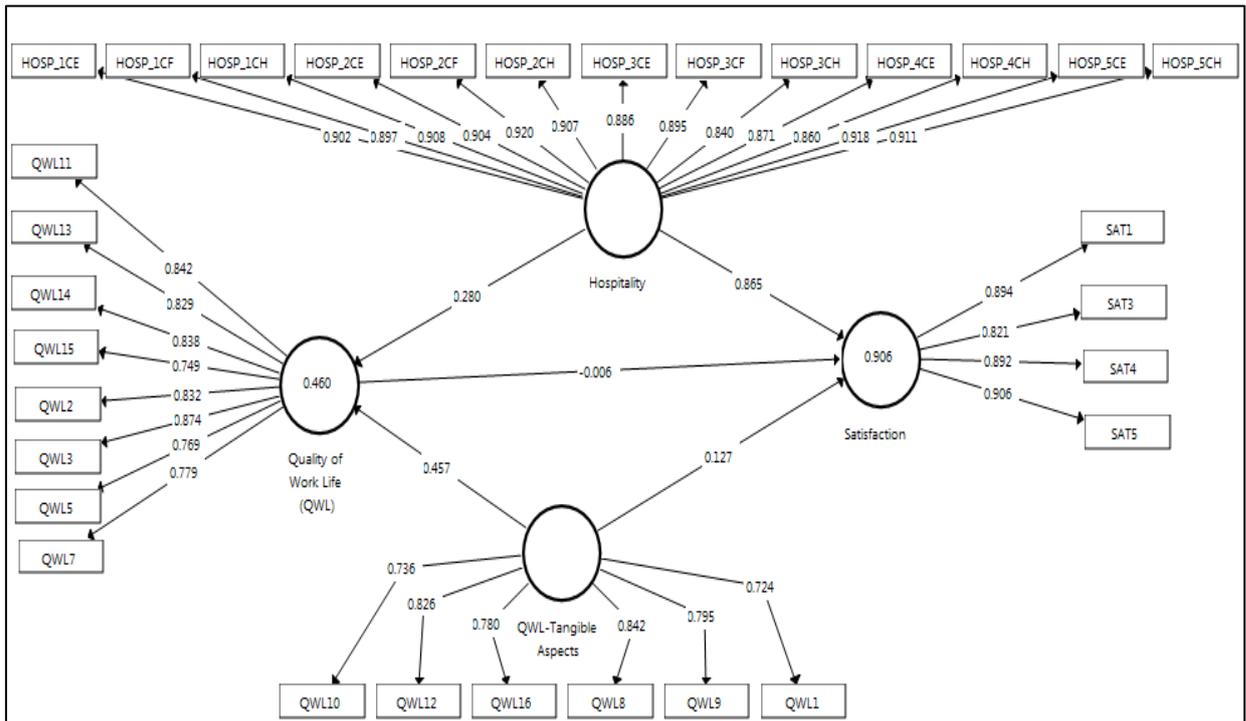
como os recursos mais valiosos das empresas. (GUERRIER & DEERY, 1998; MADERA et al., 2017; MARTIN-RIOS et al., 2017; PIZAM & ELLIS, 1999)

A terceira hipótese abordou especificamente os aspectos intangíveis de QVT que têm efeito positivo direto na percepção de Satisfação. Esta hipótese não pôde ser confirmada (tabela 5). Apesar de diversos estudos apontarem para o efeito positivo dos aspectos intangíveis de QVT (EFRATY & SIRGY, 1990; D.J. LEE et al., 2007; J.S. LEE et al., 2015), outros estudos apontam que fatores como o estresse e a pressão por resultados podem se sobressair em relação aos aspectos de QVT indicando que apesar dos efeitos positivos, quando analisado isoladamente haverá efeitos negativos, quando houver outros fatores influenciando a análise (KASRAIE et al., 2014; TABASSUMA et al., 2011).

A quarta hipótese abordada (H<sub>4</sub>), diz respeito aos benefícios tangíveis com efeitos positivos na percepção de QVT, ou seja, o empregado entende que seu bem-estar está ligado diretamente aos benefícios tangíveis que recebe da empresa. Esta hipótese foi confirmada (tabela 5).

Ao analisar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (WALTON, 1975) verificou-se aspectos tangíveis (remuneração e benefícios) e aspectos intangíveis (clima organizacional, oportunidades, evolução na carreira, etc.), contudo neste estudo procurou-se analisar isoladamente estes fatores, pois assim como em outros estudos, verificou-se diferenças significativas na percepção destes aspectos quando analisados isoladamente, dessa forma pode-se afirmar que esta hipótese (H<sub>4</sub>) foi confirmada corroborando com os estudos anteriores. (DEERY & JAGO, 2015; J.E. LEE & SEVERT, 2017; J.S. LEE et al., 2015).

Na quinta hipótese procurou-se abordar os benefícios tangíveis com efeito positivo direto na percepção de Satisfação dos empregados, esta hipótese pode ser suportada de acordo com os resultados estatísticos apresentados na tabela 5. Na pesquisa sobre QVT (WALTON, 1975) analisou aspectos objetivos e subjetivos, e como já explicado anteriormente neste artigo, procurou-se analisar isoladamente estes fatores. A H<sub>5</sub> foi suportada confirmando os resultados encontrados anteriormente (DEERY & JAGO, 2015; J.S. LEE et al., 2015). Vale ressaltar que outros estudos analisaram aspectos relativos as condições psicológicas dos empregados e encontraram resultados distintos (KASRAIE et al., 2014; TABASSUMA et al., 2011).



**Figura 3 -** Modelo de hipóteses 1  
**Fonte:** autora (2018)

Na análise das hipóteses apresentadas há indícios de que quatro delas são suportadas e uma rejeitada, porém é necessário salientar que alguns aspectos não são visíveis pelos resultados quantitativos e merecem destaque. O primeiro ponto é relativo a amostra e o segundo sobre o setor pesquisa, pois não foram utilizados critérios probabilísticos para seleção da amostra e a região onde foi realizada a pesquisa (região metropolitana da cidade de São Paulo) é majoritariamente de empresas de prestação de serviços e também a mais desenvolvida do Brasil, portanto os resultados não podem ser generalizados. Dessa forma é importante relatar a confirmação ou não das hipóteses assim como estas peculiaridades serem salientadas.

A Figura 3 apresenta os resultados da modelagem, por meio do qual é possível verificar que este modelo explica 90,6% dos fatores envolvidos na satisfação dos empregados e 46% da percepção de QVT. O efeito observado refere-se à análise desenvolvida por Arsham (1988) que classifica o efeito observado sobre a hipótese em evidência muito forte ( $p \leq 0,01$ ), evidência moderada ( $0,01 \leq P < 0,05$ ), evidência sugestiva ( $0,05 \leq P < 0,10$ ) e pouca ou nenhuma evidência real ( $0,10 \leq P$ ).

Nesta etapa do trabalho o objetivo foi analisar o efeito da Hospitalidade do departamento de Gestão de Pessoas e da percepção de QVT em relação à satisfação, entre os colaboradores de empresas de serviços da cidade de São Paulo. Para análise utilizou-se a

modelagem de equações estruturais avaliando tal relação e as respectivas hipóteses para se atingir o objetivo proposto.

Nesta pesquisa, a amostra apresentou equilíbrio em relação ao gênero (54% feminino e 46% masculino), assim como a faixa etária dos respondentes, sendo 11% até 25 anos, 27% de 26 a 35 anos, 30% de 36 a 45 anos, 27% de 46 a 60 anos e 4% acima de 60 anos. A maioria dos respondentes (56%) trabalham a menos de 5 anos na mesma empresa e atuando na área administrativa (operacional) (39%) e coordenação ou gerência (31%). Vale ressaltar que os resultados devem representar a realidade da amostra, mas em nenhum momento generalizar seus resultados.

As hipóteses relacionando os aspectos de Hospitalidade ( $H_2$ ) aos Aspectos Tangíveis de QVT ( $H_5$ ) apresentam efeito positivo direto sobre o nível de Satisfação dos colaboradores, assim como também quando a Hospitalidade ( $H_1$ ) e os Aspectos Tangíveis ( $H_4$ ) relacionados aos Aspectos Intangíveis de QVT foram suportadas, contudo os Aspectos Intangíveis de QVT sobre o nível de Satisfação dos colaboradores, não pode ser suportada ( $H_3$ ).

A busca constante das empresas por melhores resultados faz com que invistam em novas formas de gestão. Desde a década de 1980 vários estudos abordam o bem-estar dos empregados como fator de competitividade e aumento da produtividade (EFRATY & SIRGY, 1990; GUERRIER & DEERY, 1998; PIZAM & ELLIS, 1999). A partir deste enfoque, esta pesquisa analisou os aspectos tangíveis e intangíveis de QVT e a Hospitalidade do departamento de Gestão de Pessoas.

A próxima etapa será ampliar a amostra, bem como usar técnicas de Análise Multigrupo (MGA) que busca descrever e explicar certos aspectos que muitas vezes deixamos de lado, ao analisar os resultados de uma pesquisa, pois tratamos os dados em conjunto e nem sempre consideramos se os subgrupos presentes nos estudos, também se comportam da mesma forma.

### **2.3. Análise Multigrupo (MGA)**

A análise das relações proposta pela modelagem das equações estruturais é uma ferramenta para estudos na área de Ciências Sociais Aplicadas, como RH, Marketing, Comportamento do Consumidor, no entanto, ao se considerar uma amostra homogênea, corre-se o risco de se chegar a conclusões errôneas, precipitadas ou até mesmo limitadas. A proposta da análise dos dados por grupos, verificando-se suas especificidades, traz uma abrangência

maior à análise, proporcionando uma visão mais detalhada do contexto e de suas possíveis alterações ao se observar as minúcias que envolvem as relações entre as diferentes variáveis.

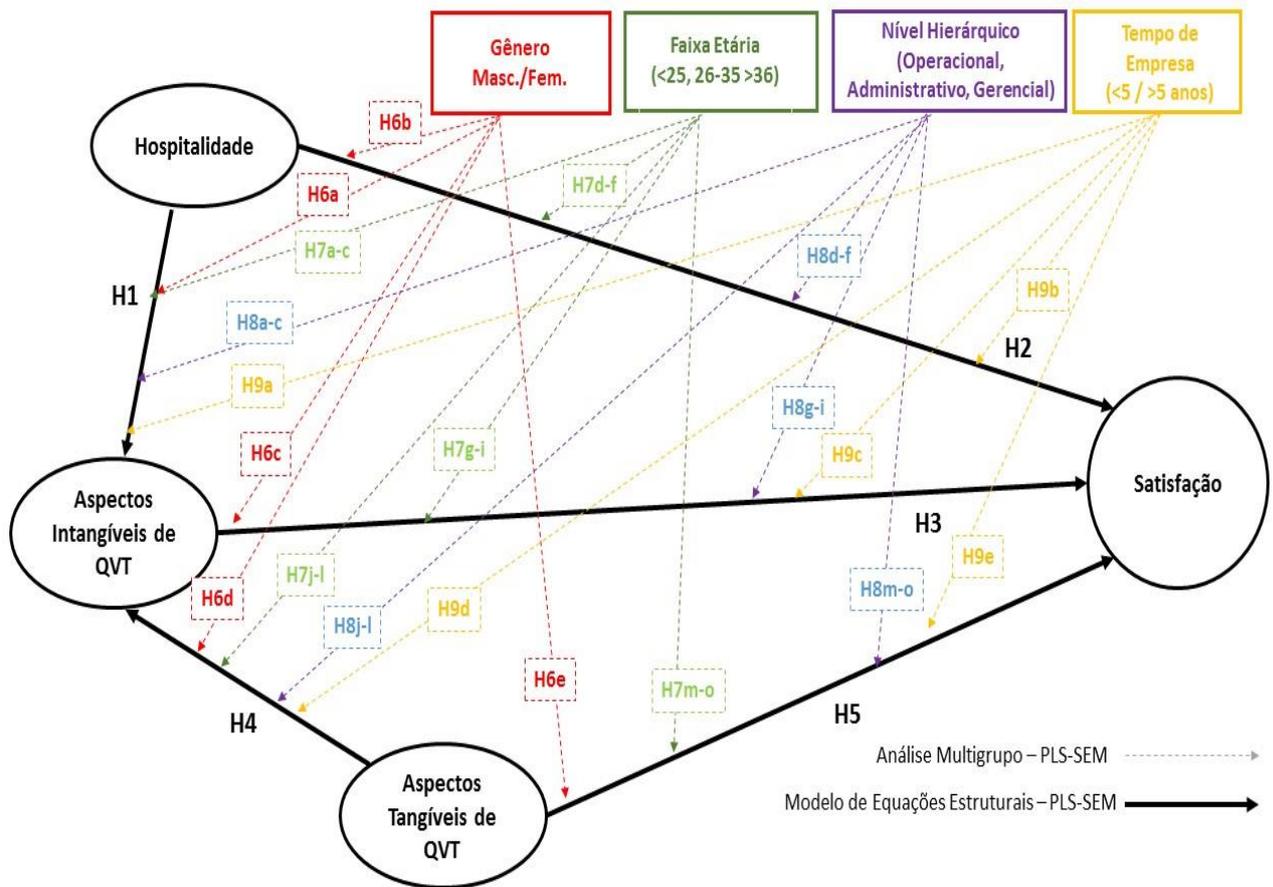
A análise multigrupo através de modelos de equações estruturais de mínimos quadrados parciais, testa um único relacionamento estrutural de cada vez e é uma maneira eficaz de avaliar moderação em múltiplas relações versus moderação padrão. (Matthews, 2017)

De acordo com Henseler, Ringle e Sarstedt (2009), a medição da invariância de modelos compostos (MICOM), é um passo necessário antes da análise de vários grupos.

Para a avaliação da invariância do modelo composto, foram utilizados os três passos recomendados nos procedimentos do MICOM. Na primeira etapa, para estabelecer uma invariância de configuração, é assegurado que os seguintes aspectos são os mesmos para os grupos: configuração dos modelos de medição e do modelo estrutural; tratamento de dados para a estimação do modelo usando o conjunto completo de dados e cada grupo de dados; e configurações de algoritmo para todas as estimativas do modelo. Na segunda etapa, avaliamos a invariância composicional, em princípio para a invariância composicional é necessário que a correlação  $c$  seja igual a um. Na terceira etapa, os valores médios e a variância entre os grupos são avaliados.

#### **2.4. Procedimentos metodológicos da MGA**

A Figura 4 apresenta o modelo de pesquisa proposto para esta etapa do trabalho, verificando-se as relações existentes entre hospitalidade, qualidade de vida no trabalho (aspectos tangíveis e intangíveis de qualidade de vida no trabalho) e satisfação e bem-estar no trabalho e se há alguma diferenciação nos resultados finais da pesquisa, quando estes constructos interagem com particularidades do grupo como: gênero, escolaridade, faixa etária, nível hierárquico e tempo de empresa, totalizando 40 hipóteses:



**Figura 4** - Modelo de pesquisa 2 (Análise Multigrupo)

Fonte: A autora (2019)

Para esta segunda etapa da pesquisa, a amostra foi ampliada para 464 respondentes e, sequencialmente, foi realizada a modelagem de dados (MGA), utilizando-se o *software* SmartPLS3.

#### 2.4.1. Hospitalidade → Aspectos Intangíveis de QVT:

Hospitalidade é um conceito polissêmico, com definições tão diversas quanto o enfoque dos autores que trabalham com o tema, seus usos e seus contextos.

Segundo Camargo (2015), a hospitalidade pressupõe um encontro entre quem recebe (anfitrião) e quem é recebido (hóspede). Ainda de acordo com Camargo (2015), esse ritual é composto por uma cena, no sentido teatral da palavra, com dois atores centrais, individuais ou coletivos, um considerado anfitrião e outro hóspede, com marcações precisas de espaço e tempo. Assim, podemos considerar as organizações como agentes acolhedores de pessoas, onde

o anfitrião é o empregador e o hóspede é o empregado e onde ambos estão sujeitos ao ritual básico do vínculo humano. Pode apresentar a gestão de pessoas como o facilitador dessa relação.

De acordo com Tanke (2004), nas empresas sempre haverá a necessidade de recrutar, treinar, desenvolver, aconselhar e eventualmente demitir pessoas. Espera-se, sobretudo, que no século XXI as empresas possam atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho altamente motivada. Ou seja, o Departamento de Recursos Humanos passa a ter um lugar de destaque no planejamento estratégico das organizações.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho lembra, apenas, ideias associadas a melhorias nas condições físicas, menor jornada de trabalho e maiores salários. Contudo, o enfoque principal é a reformulação da relação do trabalho em si, gerando mais eficácia, produtividade e satisfação das necessidades básicas dos colaboradores (Fernandes, 1996).

A QVT refere-se a um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (Efraty & Sirgy, 1990; D.-J. Lee, Singhapakdi, & Sirgy, 2007; J.-S. Lee, Back, & Chan, 2015; Limongi-França, 2003).

O gestor de recursos humanos tem papel fundamental na identificação, gestão e desenvolvimento das competências entre os colaboradores (J.-E. Lee & Severt, 2017; Patel & Guedes, 2017). O estudo de (Walton, 1975) abordou os aspectos tangíveis de QVT e a presente pesquisa adaptou sua escala para aplicá-la.

A partir do exposto, este trabalho apresenta as hipóteses que foram analisadas envolvendo os grupos: gênero, faixa etária, nível hierárquico e tempo de empresa, totalizando oito hipóteses, sendo:

- I.** H6a: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada ao gênero (masculino vs feminino).
- II.** H7a: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada a faixa etária (<25 vs 26-35).
- III.** H7b: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada a faixa etária (<25 vs >36).

- IV. H7c: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada a faixa etária (26-35 vs >36).
- V. H8a: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada ao nível hierárquico (Adm. vs Oper.).
- VI. H8b: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada ao nível hierárquico (Adm. vs Ger/Dir.).
- VII. H8c: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada ao nível hierárquico (Oper. Vs Ger/Dir.).
- VIII. H9a: Há relação positiva direta entre hospitalidade e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionada ao tempo de empresa (<5 vs >5).

#### **2.4.2. Hospitalidade → Satisfação:**

Se aprofundar no tema “Satisfação no Trabalho” é de extremo interesse para os estudos da psicologia, onde as primeiras pesquisas datam do início do século XX. O trabalhador se comporta, se posiciona e toma decisões referentes ao seu trabalho, a partir da avaliação positiva ou negativa que faz de seu ambiente laboral e do retorno obtido por meio desse trabalho, para a realização das suas necessidades (Locke, 1969).

A satisfação no trabalho é um constructo que se relaciona com vários outros constructos como, a produtividade (Martinez & Paraguay, 2003), o estresse (Suehiro, Santos, Hatamoto, & Cardoso, 2008), qualidade de vida no trabalho (Martins, 2010) ou ainda uma resposta pelo serviço recebido (Gosling, Silva, & Coelho, 2016).

Está relacionado a fatores que dizem respeito a características intrínsecas ao trabalho, que são inerentes à execução das tarefas ou a seu ambiente laboral e a características extrínsecas, que não podem ser controladas pelo trabalhador (J.-S. Lee et al., 2015). Os fatores em questão referem-se à satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, promoções, colegas e com a chefia (Siqueira, 2008).

Para analisar este constructo adotou-se a escala desenvolvida por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) adaptada ao objetivo deste estudo conforme Quadro 4.

- IX.** H6b: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao gênero (masculino vs feminino).
- X.** H7d: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs 26-35).
- XI.** H7e: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs >36).
- XII.** H7f: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (26-35 vs >36).
- XIII.** H8d: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Oper.).
- XIV.** H8e: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Ger/Dir.).
- XV.** H8f: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Oper. Vs Ger/Dir.).
- XVI.** H9b: Há uma relação positiva direta entre hospitalidade e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao tempo de empresa (<5 vs >5).

#### **2.4.3. Aspectos Intangíveis de QVT → Satisfação:**

A ligação afetiva com uma organização pode incluir experiências emocionais positivas, que se traduzem em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação (SIQUEIRA, 2005). Existem evidências acumuladas por estudos brasileiros (MELEIRO & SIQUEIRA, 2005; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA, 2003, 2005; TAMAYO, 1998) apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações.

- XVII.** H6c: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao gênero (masculino vs feminino).
- XVIII.** H7g: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs 26-35).

- XIX.** H7h: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs >36).
- XX.** H7i: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (26-35 vs >36).
- XXI.** H8g: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Oper.).
- XXII.** H8h: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Ger/Dir.).
- XXIII.** H8i: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Oper. Vs Ger/Dir.).
- XXIV.** H9c: Há uma relação positiva direta entre os aspectos intangíveis de QVT e satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao tempo de empresa (<5 vs >5).

#### **2.4.4. Aspectos Tangíveis → Aspectos Intangíveis:**

Os aspectos tangíveis de QVT normalmente estão mais presentes entre os colaboradores que estão em níveis hierárquicos mais baixos, pois estes estão relacionados à remuneração, benefícios e atendimento das necessidades básicas de alimentação, transporte e saúde, porém em outros níveis hierárquicos eles estão presentes mesmo que com menor intensidade (J.-E. Lee & Severt, 2017; Patel & Guedes, 2017; Williamson, Rasmussen, & Ravenswood, 2017).

- XXV.** H6d: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado ao gênero (masculino vs feminino).
- XXVI.** H7j: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs 26-35).
- XXVII.** H7k: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs >36).
- XXVIII.** H7L: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (26-35 vs >36).

- XXIX.** H8j: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Oper.).
- XXX.** H8k: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Ger/Dir.).
- XXXI.** H8L: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Oper. Vs Ger/Dir.).
- XXXII.** H9d: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT e esta relação será diferente quando relacionado ao tempo de empresa (<5 vs >5).

#### **2.4.5. Aspectos Tangíveis → Satisfação:**

A ênfase nos aspectos tangíveis de QVT normalmente é dada entre os colaboradores que estão em níveis hierárquicos mais baixos, pois estes estão fortemente relacionados à remuneração, benefícios e atendimento das necessidades básicas de alimentação, transporte e saúde, porém em outros níveis hierárquicos eles estão presentes mesmo que com menor intensidade (J.E. LEE & SEVERT, 2017; PATEL & GUEDES, 2017; WILLIAMSON, RASMUSSEN, & RAVENSWOOD, 2017).

- XXXIII.** H6e: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao gênero (masculino vs feminino).
- XXXIV.** H7m: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs 26-35).
- XXXV.** H7n: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (<25 vs >36).
- XXXVI.** H7o: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado a faixa etária (26-35 vs >36).
- XXXVII.** H8m: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Oper.).

- XXXVIII.** H8n: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Adm. vs Ger/Dir.).
- XXXIX.** H8o: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao nível hierárquico (Oper. vs Ger/Dir.).
- XL.** H9e: Há uma relação positiva direta entre os aspectos tangíveis de QVT e a satisfação e esta relação será diferente quando relacionado ao tempo de empresa (<5 vs >5).

Foi utilizada a análise de Permutação sugerida por Matthews, (2014) o *Measurement Invariance Composite Models* (MICOM), cujos resultados foram apresentados nas tabelas 10 a 17, contendo cada constructo e a comparação dos respectivos grupos. De acordo com a autora, cada comparação deve atender às duas partes do teste para ser considerada invariância total ou pelo menos em uma das partes para comprovar a invariância parcial. Caso isso não ocorra, o constructo deve ser retirado da MGA. (Matthews, 2017)

A partir do exposto, o próximo capítulo tratará da discussão e análise dos resultados encontrados nesta pesquisa.

### CAPÍTULO 3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os grupos foram gerados a partir da base de dados apresentada na Terceira seção, sendo: Gênero Masculino (204 respondentes) ou Feminino (260 respondentes), Faixa Etária (até 25; de 26 a 35 e acima de 36 anos), Nível Hierárquico (Operacional, Administrativo e Gerencial/Diretoria) e Tempo de Empresa (menos ou mais de 05 anos de empresa), conforme a Tabela 6.

**Tabela 6** - Estatística descritiva

	Frequência (n=464)	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	260	56,03%
Masculino	204	43,97%
<b>Faixa etária</b>		
até 25 anos	189	40,73%
> 36 anos	161	34,70%
26 a 35 anos	114	24,57%
<b>Nível Hierárquico</b>		
Administrativo	210	45,26%
Operacional	133	28,66%
Ger./Diretoria	121	26,08%
<b>Tempo de Empresa</b>		
até 05 anos	323	69,61%
> 05 anos	141	30,39%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para a análise da invariância por meio do MICOM (Tabela 7) verificou-se que nem todas as relações atenderam ao critério para continuar a análise, ou seja, invariância total ou parcial das comparações de grupos. Ao estabelecer a invariância podemos concluir que a estimativa das diferenças entre os grupos não é resultado do conteúdo ou do significado distinto das variáveis latentes que compõem o modelo para medição de qualquer grupo. (HENSELER et al., 2016)

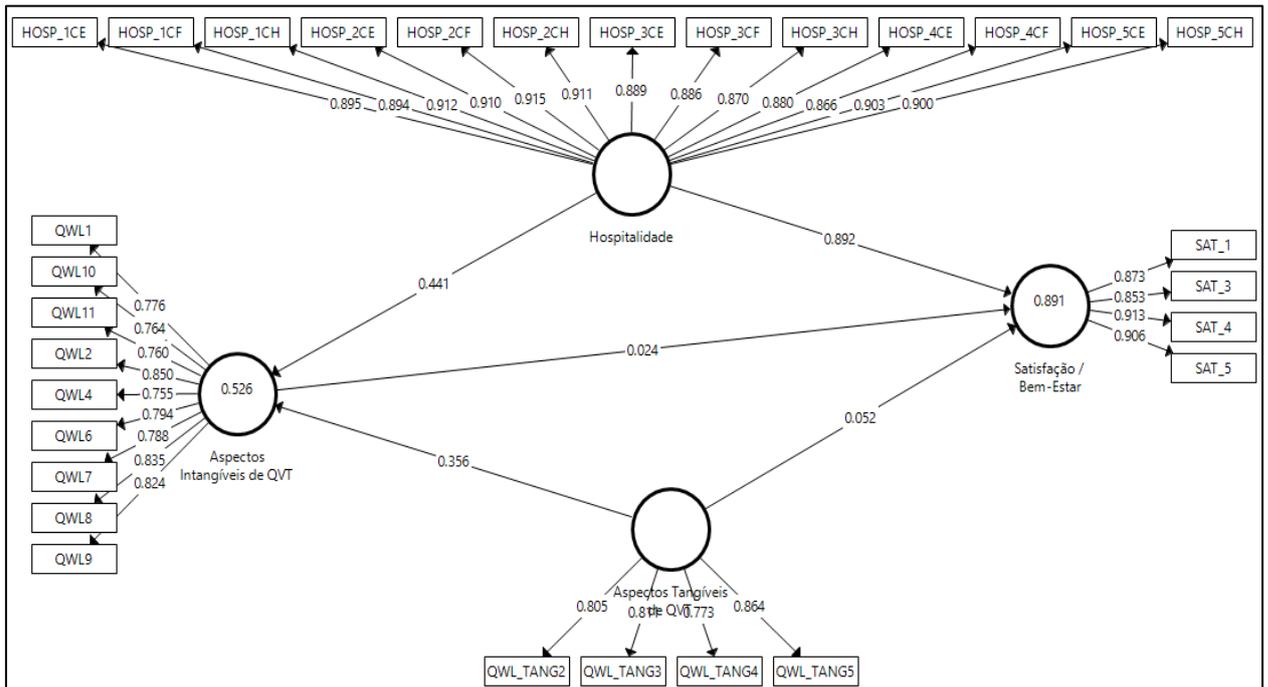
Ao se realizar a primeira rodada da modelagem de dados, algumas variáveis não tiveram a carga fatorial mínima (0,700) e estas, portanto, foram excluídas da pesquisa (QWL3, QWL5, QWL\_TANG1 e SAT\_2).

Tabela 7 – Carga fatorial relacionada

	Aspectos Intangíveis de QVT	Aspectos Tangíveis de QVT	Hospitalidade	Satisfação /_Bem-Estar
HOSP_1CE			0,895	
HOSP_1CF			0,894	
HOSP_1CH			0,912	
HOSP_2CE			0,910	
HOSP_2CF			0,915	
HOSP_2CH			0,911	
HOSP_3CE			0,889	
HOSP_3CF			0,886	
HOSP_3CH			0,870	
HOSP_4CE			0,880	
HOSP_4CF			0,866	
HOSP_5CE			0,903	
HOSP_5CH			0,900	
QWL1	0,770			
QWL10	0,763			
QWL11	0,752			
QWL2	0,849			
QWL3	<b>0,696</b>			
QWL4	0,753			
QWL5	<b>0,430</b>			
QWL6	0,788			
QWL7	0,784			
QWL8	0,825			
QWL9	0,821			
QWL_TANG1		<b>0,696</b>		
QWL_TANG2		0,807		
QWL_TANG3		0,791		
QWL_TANG4		0,746		
QWL_TANG5		0,845		
SAT_1				0,865
SAT_2				<b>0,675</b>
SAT_3				0,836
SAT_4				0,906
SAT_5				0,899

Fonte: A autora (2019)

Na Figura 5, verifica-se o modelo MGA final, após a retirada das variáveis não confirmadas. Neste, todos os índices estão dentro do nível de aceitação para a sua validação (acima de 0,700):



**Figura 5:** Modelo de hipóteses 2

**Fonte:** A autora (2019)

Após validar a aplicação da MGA as hipóteses propostas foram analisadas por meio do Multigroup Comparison Test PLS. Os critérios de aceitação propostos por Matthews, (2014) e Sarsdedt et al., (2011) onde permutation p-Values menor que 0,10 corresponde à diferença significativa entre os grupos e pHenseler menor que 0,10 ou maior que 0,90 representando diferença significativa a 0,10, porém para este estudo aceita-se a hipótese caso o resultado seja menor que 0,05 ou maior que 0,95 para considerarmos diferença significativa entre os grupos. Os valores de p-Values em negrito, mostram as hipóteses que puderam ser confirmadas, por meio desse estudo.

O modelo teórico (Figura 5) inclui quatro constructos: hospitalidade, aspectos tangíveis e aspectos intangíveis de qualidade de vida no trabalho e satisfação e bem-estar no trabalho. A escala likert de 7 pontos foi adotada e a validade do modelo foi verificado pelo Alfa de Cronbach, CR e AVE. Para cada um dos constructos em cada grupo e em todas as simulações os valores atenderam os valores mínimos esperados. Além de cumprir as diretrizes recomendadas para a confiabilidade e validade convergente, a relação heterotrio-monotério (HTMT) foi utilizada para avaliar validade discriminante. Todas as medidas estavam abaixo dos limiares de 0,85, indicando validade discriminante (Hair et al. 2014a).

Tendo iniciado a análise pela Tabela 8, apenas a H<sub>3</sub> não pôde ser confirmada, demonstrando que, para essa amostra, os aspectos intangíveis de QVT, parecem não exercer um efeito positivo direto sobre os níveis de satisfação no trabalho. As demais hipóteses (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub>) puderam ser confirmadas, conforme dados apresentados no pré-teste.

**Tabela 8** – Média, Desvio Padrão, T-Values, P-Values

Hipóteses	Relação	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
H <sub>1</sub>	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,441	0,441	0,049	9,009	<b>0,000*</b>
H <sub>2</sub>	Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,903	0,903	0,015	58,974	<b>0,000*</b>
H <sub>3</sub>	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,024	0,025	0,024	1,015	0,310
H <sub>4</sub>	Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,356	0,358	0,005	7,159	<b>0,000*</b>
H <sub>5</sub>	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,061	0,061	0,002	2,960	<b>0,003*</b>

Fonte: A autora (2019)

Nota: \*significante até 0,05

Ou seja, confirmando os dados do pré-teste, há indícios para suportar a hipótese 1 (H<sub>1</sub>), que analisou que os aspectos de Hospitalidade da Gestão de Pessoas, exercem um efeito positivo direto na percepção dos colaboradores, com relação aos aspectos intangíveis de QVT.

Este dado ratifica os estudos que relacionam as práticas de RH visando melhorar a percepção de QVT entre seus colaboradores (CHO et al., 2006; GUERRIER & DEERY, 1998; KARATEPE, 2013).

Quando analisamos especificamente o setor de Hospitalidade tais resultados já foram relatados em outros estudos (GUERRIER & DEERY, 1998; PIZAM & ELLIS, 1999) e estudos mais recentes reforçam esse ponto de vista na Gestão de Pessoas (BAUM, 2015; CHAN, HSU & BAUM, 2015).

A hipótese 2 (H<sub>2</sub>) demonstra que é possível que a Hospitalidade exerça um efeito positivo direto na percepção de Satisfação e Bem-estar dos colaboradores, reforçando os resultados apresentados em estudos anteriores. (CHO et al., 2006). A partir da década de 1980, houve a preocupação das empresas em buscar o bem-estar dos colaboradores e o atendimento das necessidades individuais que são percebidas como características de Hospitalidade, pois as pessoas são vistas como os recursos mais valiosos das empresas. (GUERRIER & DEERY, 1998; MADERA et al., 2017; MARTIN-RIOS et al., 2017; PIZAM & ELLIS, 1999).

A terceira hipótese abordou especificamente os aspectos intangíveis de QVT que têm efeito positivo direto na percepção de Satisfação. Esta hipótese não pôde ser confirmada (tabela 5). Apesar de diversos estudos apontarem para o efeito positivo dos aspectos intangíveis de QVT (EFRATY & SIRGY, 1990; D.J. LEE et al., 2007; J.S. LEE et al., 2015), outros estudos apontam que fatores como o estresse e a pressão por resultados podem se sobressair em relação aos aspectos de QVT indicando que apesar dos efeitos positivos, quando analisado isoladamente haverá efeitos negativos, quando houver outros fatores influenciando a análise (KASRAIE et al., 2014; TABASSUMA et al., 2011).

A hipótese 4 (H<sub>4</sub>) mostra que há indícios de que a percepção dos aspectos tangíveis de QVT exercem um efeito positivo direto sobre a percepção dos aspectos intangíveis de QVT. Esta hipótese (H<sub>4</sub>) foi confirmada corroborando com os estudos anteriores. (DEERY & JAGO, 2015; J.E. LEE & SEVERT, 2017; J.S. LEE et al., 2015).

A hipótese 5 (H<sub>5</sub>) mostra que é possível que os aspectos tangíveis de QVT, percebidos pelos colaboradores, exercem um efeito positivo direto sobre os níveis de Satisfação e Bem-estar no trabalho, confirmando os resultados encontrados anteriormente (DEERY & JAGO, 2015; J.S. LEE et al., 2015). Vale ressaltar que outros estudos analisaram aspectos relativos as condições psicológicas dos empregados e encontraram resultados distintos (KASRAIE et al., 2014; TABASSUMA et al., 2011).

A fim de avaliar a validade da modelagem examinou-se os seguintes itens: O alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e a variância média extraída (AVE), para os quais os valores de corte estabelecidos foram, respectivamente, 0,70, 0,70 e 0,50.

Verificando-se a Tabela 9 pode-se verificar que todos os índices excederam estes valores, ratificando a confiabilidade do modelo.

**Tabela 9** – Validade e Confiabilidade dos constructos

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Hospitalidade</b>	0,979	0,979	0,981	0,801
<b>Satisfação / Bem-Estar</b>	0,909	0,911	0,936	0,786
<b>Aspectos Tangíveis de QVT</b>	0,830	0,834	0,887	0,663
<b>Aspectos Intangíveis de QVT</b>	0,927	0,931	0,939	0,631

**Fonte:** A autora (2019)

A validade discriminante das variáveis latentes é comprovada, quando se verifica que as raízes quadradas de cada variável são superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos (Fornell & Larcker, 1981), o modelo apresenta apenas uma variável que não atende o pressuposto, como demonstrado na Tabela 10.

Como apenas uma variável dentro da validade discriminante não atendeu o pressuposto (satisfação/bem-estar\*) e os demais índices de ajustamento apresentam valores ótimos, decidiu-se pela continuidade da análise do modelo estrutural e o teste de hipóteses. A partir da análise apresentada, pode-se afirmar que há validade e confiabilidade para o modelo proposto, pois estes apresentaram resultados superiores ao mínimo para sua aceitação.

**Tabela 10** - Validade Discriminante

	Aspectos Intangíveis de QVT	Aspectos Tangíveis de QVT	Hospitalidade	Satisfação / Bem-Estar
Aspectos Intangíveis de QVT	<b>0,795</b>			
Aspectos Tangíveis de QVT	0,643	<b>0,814</b>		
Hospitalidade	0,673	0,652	<b>0,895</b>	
Satisfação / Bem-Estar	0,659	0,649	<b>0,943*</b>	<b>0,887</b>

Fonte: A autora (2019)

É importante ressaltar que o uso do MGA-PLS procura identificar se os grupos apresentam diferença significativa entre eles, porém não apontamos neste estudo o juízo de valor para tais diferenças, o objetivo é verificar se certa população apresenta comportamento semelhante ou se os subgrupos dessa população possuem características distintas.

As hipóteses analisadas foram relacionadas a cada uma das variáveis, conforme as Tabelas 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17.

**Tabela 11** - Análise multigrupo do grupo gênero (Masculino vs Feminino)

Hipóteses	Relação	Comparação Gênero	t-Values (Gênero Fem)	t-Values (Gênero Masc)	p-Values (Gênero Fem)	p-Values (Gênero Masc)
H6c	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	Masculino vs Feminino	0,787	0,284	0,431	0,776
H6d	Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	Masculino vs Feminino	6,610	2,413	<b>0,000</b>	<b>0,016</b>
H6e	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	Masculino vs Feminino	3,393	0,297	<b>0,001</b>	0,767

H6a	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	Masculino vs Feminino	6,778	6,611	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H6b	Hospitalidade -> Satisfação / _Bem-Estar	Masculino vs Feminino	51,193	32,280	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: A autora (2019)

Nota: \*significante até 0,05

A Tabela 11 mostra que a relação envolvendo os aspectos tangíveis sobre os aspectos intangíveis de, tanto para o gênero feminino quanto para o gênero masculino, parecem não exercer um efeito significativo (H6d). Os efeitos dos aspectos tangíveis de QVT sobre os índices de satisfação e bem-estar no trabalho (H6e) parecem não serem significativos para as pessoas do gênero feminino. Já para as pessoas do gênero masculino, esta relação parece ser relevante. As relações envolvendo hospitalidade e aspectos intangíveis de QVT e satisfação e bem-estar no trabalho, parecem não ser relevantes para ambos os gêneros (H6a e H6b).

**Tabela 12** - Análise multigrupo do grupo faixa etária (Até 25 anos vs de 26 a 35 anos).

Hipóteses	Relação	Comparação faixa etária	t-Values (Idade Até 25 anos)	t-Values (Idade de 26 a 35 anos)	p-Values (Idade Até 25 anos)	p-Values (Idade de 26 a 35 anos)
H7g	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Até 25 anos vs de 26 a 35 anos	0,278	1,264	0,781	0,206
H7j	Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	Até 25 anos vs de 26 a 35 anos	5,542	3,729	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H7m	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Até 25 anos vs de 26 a 35 anos s	1,719	1,537	0,086	0,124
H7a	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	Até 25 anos vs de 26 a 35 anos	8,262	5,051	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H7d	Hospitalidade -> Satisfação / _Bem-Estar	Até 25 anos vs de 26 a 35 anos	33,707	40,904	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: A autora (2019)

Nota: \*significante até 0,05

A Tabela 12 revela que a relação envolvendo os aspectos tangíveis de QVT e os aspectos intangíveis de QVT (H7j) e a hospitalidade sobre os aspectos intangíveis de QVT (H7a) e a hospitalidade sobre os índices de satisfação e bem-estar no trabalho (H7d) parecem não ser significativas tanto para pessoas com idade até 25 anos quanto para pessoas com idades entre 26 e 35 anos. Já para as pessoas desta mesma faixa etária, a relação envolvendo os aspectos intangíveis de QVT e os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho e a relação envolvendo os

aspectos tangíveis de QVT e os índices de satisfação e bem-estar no trabalho parecem ser relevantes para ambas as faixas etárias (H7g e H7m).

**Tabela 13** - Análise multigrupo do grupo faixa etária (de 26 a 35 anos vs maior que 36 anos).

Hipóteses	Relação	Comparação faixa etária	t-Values (Idade - Maior que 36 anos)	t-Values (Idade de 26 a 35 anos)	p-Values (Idade - Maior que 36 anos)	p-Values (Idade de 26 a 35 anos)
H7i	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação /_Bem-Estar	Idade de 26 a 35 anos e > 36 anos	1,325	1,278	0,185	0,201
H7l	Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	Idade de 26 a 35 anos e > 36 anos	4,004	3,775	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H7o	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação /_Bem-Estar	Idade de 26 a 35 anos e > 36 anos	2,340	1,524	<b>0,019</b>	0,128
H7c	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	Idade de 26 a 35 anos e > 36 anos	3,670	5,123	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H7f	Hospitalidade -> Satisfação /_Bem-Estar	Idade de 26 a 35 anos e > 36 anos	32,322	41,052	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: A autora (2019)

Nota: \*significante até 0,05

A Tabela 13 mostra que as hipóteses H7l, H7c e H7f, quando relacionadas ao grupo de pessoas de até 26 a 35 anos e maiores que 35 anos não são confirmadas, ou seja, para esse grupo de pessoas não existe diferença significativa quando relacionamos essas hipóteses.

A hipótese H7o parece ser significativa apenas para as pessoas com faixa etária entre 26 e 35 anos, enquanto que para as pessoas com faixa etária maior que 36 anos, esta mesma relação parece ser insignificante. As relações envolvendo aspectos intangíveis de QVT e os índices de satisfação e bem-estar no trabalho (H7i) parecem significativas para ambas as faixas etárias – maiores de 36 anos e entre 26 e 35 anos de idade.

**Tabela 14** - Análise multigrupo do grupo faixa etária (até 25 anos vs maior que 36 anos).

Hipóteses	Relação	Comparação faixa etária	t-Values (Idade - Maior que 36 anos)	t-Values (Idade Até 25 anos)	p-Values (Idade - Maior que 36 anos)	p-Values (Idade Até 25 anos)
H7h	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação /_Bem-Estar	Até 25 anos vs >36 anos	1,352	0,280	0,177	0,779
H7k	Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	Até 25 anos vs >36 anos	3,903	5,516	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

H7n	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Até 25 anos vs >36 anos	2,281	1,708	<b>0,023</b>	0,088
H7b	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	Até 25 anos vs >36 anos	3,601	8,024	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H7e	Hospitalidade -> Satisfação / _Bem-Estar	Até 25 anos vs >36 anos	31,608	33,483	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

**Fonte:** A autora (2019)

**Nota:** \*significante até 0,05

A Tabela 14 mostra que as hipóteses H7k, H7b e H7e quando relacionadas ao grupo de pessoas de até 25 anos e maiores de 36 anos não podem ser confirmadas, ou seja, para as pessoas destas faixas etárias não existe diferença significativa quando relacionamos essas hipóteses.

A hipótese H7h demonstram que, para as pessoas de faixa etária até 25 anos parece que esta relação é significativa. A hipótese H7n demonstra que para as pessoas de faixa etária acima de 36 anos, os efeitos dos aspectos tangíveis de QVT sobre os índices de satisfação e bem-estar no trabalho não são significativos. Esta mesma hipótese (H7n) mostra que, para as pessoas com idade até 25 anos esta relação é significativa.

**Tabela 15** - Análise multigrupo do grupo nível hierárquico (administrativo vs gerência / diretoria)

Hipóteses	Relação	Comparaçã ão faixa etária	t-Values (Nível Hierárquico - Adm)	t-Values (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	p-Values (Nível Hierárquico - Adm)	p-Values (Nível Hierárquico - Ger / Dir)
H8h	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Adm. vs Ger/Dir	0,667	1,972	0,505	<b>0,049</b>
H8k	Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	Adm. vs Ger/Dir	5,339	4,309	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H8n	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Adm. vs Ger/Dir	3,641	0,130	<b>0,000</b>	0,897
H8b	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	Adm. vs Ger/Dir	6,728	3,601	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H8e	Hospitalidade -> Satisfação / _Bem-Estar	Adm. vs Ger/Dir	37,392	40,179	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

**Fonte:** A autora (2019)

**Nota:** \*significante até 0,05

Na Tabela 15 pode-se analisar que as hipóteses H8k, H8b e H8e parecem não ser significativas tanto para os níveis hierárquicos administrativo quanto para os níveis hierárquicos gerencial/diretoria. A hipótese H8h mostra que para o nível hierárquico administrativo esta relação é relevante e para o nível gerencial/diretoria, essa mesma relação mostra-se

insignificante. A hipótese H8n mostra que para o nível gerencial/diretoria é relevante a relação envolvendo QVT e satisfação e bem-estar no trabalho e para o nível administrativo, esta mesma relação mostra-se insignificante.

**Tabela 16** - Análise multigrupo do grupo nível hierárquico (administrativo vs operacional).

Hipóteses	Relação	Comparação faixa etária	t-Values (Nível Hierárquico - Adm)	t-Values (Nível Hierárquico - Op.)	p-Values (Nível Hierárquico - Adm)	p-Values (Nível Hierárquico - Op.)
H8g	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Adm. vs Op.	0,670	0,528	0,503	0,598
H8j	Aspectos Tangíveis de Intangíveis de QVT	Adm. vs Op.	5,384	2,801	<b>0,000</b>	<b>0,005</b>
H8m	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Adm. vs Op.	3,620	0,577	<b>0,000</b>	0,564
H8a	Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	Adm. vs Op.	6,744	4,442	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
H8d	Hospitalidade -> Satisfação / _Bem-Estar	Adm. vs Op.	37,904	26,462	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: A autora (2019)

Nota: \*significante até 0,05

A Tabela 16 mostra que as hipóteses H8j, H8a e H8d, quando relacionadas às pessoas de nível hierárquico operacional ou administrativo, parecem não apresentar resultado significativo, ou seja, para os colaboradores de nível operacional. No nível administrativo, a hipótese H8m parece não ser significativa enquanto que para o nível operacional esta mesma relação parece ser significativa. A hipótese H8g parece ser significativa tanto para o nível administrativo quanto para o nível operacional.

**Tabela 17** - Análise multigrupo do grupo nível hierárquico (gerência / diretoria vs operacional).

Hipóteses	Relação	Comparação faixa etária	t-Values (Nível Hierárquico - Gerência e Diretoria)	t-Values (Nível Hierárquico - Operacional)	p-Values (Nível Hierárquico - Gerência e Diretoria)	p-Values (Nível Hierárquico - Operacional)
H8i	Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Ger/Dir vs Op	1,968	0,530	<b>0,049</b>	0,596
H8l	Aspectos Tangíveis de Intangíveis de QVT	Ger/Dir vs Op	4,343	2,755	<b>0,000</b>	<b>0,006</b>
H8o	Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / _Bem-Estar	Ger/Dir vs Op	0,132	0,576	0,895	0,564

<b>H8c</b>	<b>Hospitalidade -&gt; Aspectos Intangíveis de QVT</b>	Ger/Dir vs Op	3,577	4,391	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>H8f</b>	<b>Hospitalidade -&gt; Satisfação /_Bem-Estar</b>	Ger/Dir vs Op	40,961	26,449	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

**Fonte:** A autora (2019)

**Nota:** \*significante até 0,05

A Tabela 17 mostra que as hipóteses H8l, H8c, H8f tanto para o nível operacional quanto para o nível gerencial/diretoria não se mostram significativas. A hipótese H8i é significativa apenas para o nível operacional, enquanto que a hipótese H8o parece ser significativa para ambos os níveis hierárquicos.

**Tabela 18** - Análise multigrupo do grupo tempo de empresa (até 5 anos vs acima de 5 anos).

Hipóteses	Relação	Comparação faixa etária	t-Values (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	t-Values (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)	p-Values (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	p-Values (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)
<b>H9c</b>	<b>Aspectos Intangíveis de QVT -&gt; Satisfação /_Bem-Estar</b>	Tempo de empresa até 5 anos vs >5 anos	0,787	0,284	0,431	0,776
<b>H9d</b>	<b>Aspectos Tangíveis de QVT -&gt; Aspectos Intangíveis de QVT</b>	Tempo de empresa até 5 anos vs >5 anos	6,610	2,413	<b>0,000</b>	<b>0,016</b>
<b>H9e</b>	<b>Aspectos Tangíveis de QVT -&gt; Satisfação /_Bem-Estar</b>	Tempo de empresa até 5 anos vs >5 anos	3,393	0,297	<b>0,001</b>	0,767
<b>H9a</b>	<b>Hospitalidade -&gt; Aspectos Intangíveis de QVT</b>	Tempo de empresa até 5 anos vs >5 anos	6,778	6,611	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>H9b</b>	<b>Hospitalidade -&gt; Satisfação /_Bem-Estar</b>	Tempo de empresa até 5 anos vs >5 anos	51,193	32,280	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

**Fonte:** A autora (2019)

**Nota:** \*significante até 0,05

As hipóteses H9d, H9a e H9b da Tabela 18, quando relacionados tanto às pessoas com mais de 05 anos de empresa, quanto com pessoas de menos de 5 anos de empresa não puderam ser confirmadas, ou seja, não são significativas. Já a relação envolvendo a hipótese H9c pôde ser confirmada para ambos os grupos (com mais e com menos do que 5 anos de empresa) e a hipótese e H9e somente pode ser confirmada para o grupo de pessoas com mais do que 5 anos de empresa. Para pessoas com menos tempo de casa (até 5 anos) essa relação parece ser insignificante.

### 3.1. Análise dos dados da MGA

Analisando-se os resultados desta segunda etapa da pesquisa, pôde-se verificar que, tanto para homens quanto para mulheres (Tabela 11), os aspectos tangíveis de QVT parece não exercer efeito positivo direto sobre a percepção dos aspectos intangíveis de QVT (H6d). Com relação ao constructo hospitalidade, para ambos os gêneros, parece não haver um efeito positivo direto tanto sobre os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho (H6b), quanto para os aspectos intangíveis de QVT (H6a). Nesta análise, não puderam ser observados efeitos significativos da hospitalidade sobre as relações estabelecidas para os diferentes grupos estudados.

Para as pessoas do gênero feminino, parece não haver um efeito positivo direto dos aspectos tangíveis de QVT sobre os sobre a percepção de satisfação e bem-estar no trabalho (H6e). Já para as pessoas do gênero masculino, esta mesma relação parece ser relevante., ou seja, para eles, a remuneração e os benefícios oferecidos pela organização são relevantes para a sua satisfação e bem-estar no trabalho. Para ambos os gêneros parece haver uma relação relevante entre os aspectos intangíveis de QVT e a satisfação e bem-estar no trabalho (H6c) ou seja, a felicidade, o ambiente de trabalho satisfatório, a relação de trabalho positiva com colegas e com sua gestão, são significativas para o seu nível de bem-estar e satisfação no trabalho.

Pode-se inferir também que, para as pessoas de faixa etária de até 25 anos e idades entre 26 a 35 anos (tabela 12), não existe diferença significativa quando relacionamos aspectos tangíveis e aspectos intangíveis de QVT (H7j). Também parece não haver diferença significativa quando relacionamos hospitalidade aos aspectos intangíveis (H7a) e os aspectos de satisfação e bem-estar no trabalho (H7d). No entanto, para este mesmo grupo de pessoas, de mesma faixa etária, os aspectos tangíveis e intangíveis de QVT parecem exercer um efeito significativo sobre os índices de satisfação e bem-estar no trabalho (H7g e H7m). Com relação a pessoas de faixa etária entre 25 e pessoas maiores de 36 anos (tabela 13), podemos concluir que para elas, os aspectos intangíveis de QVT e os aspectos tangíveis de QVT, parecem exercer um efeito positivo direto sobre os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho (H7i, H7o).

Na tabela 14, que avalia a relação entre pessoas de faixa etária até 25 anos e maiores que 36 anos, pode-se inferir que para ambas as faixas etárias, os aspectos intangíveis de QVT parecem exercer um efeito positivo direto sobre a percepção de satisfação e bem-estar no trabalho (H7h). Os aspectos tangíveis de QVT parecem exercer um efeito positivo direto sobre

o nível de satisfação e bem-estar no trabalho, apenas sobre as pessoas de faixa etária até 25 anos (H7n).

Ou seja, independentemente da idade na faixa etária, acima de 25 anos até maiores de 36 anos, remuneração e benefícios bem como felicidade e ambiente de trabalhos satisfatórios, são imprescindíveis para a sua satisfação e bem-estar no trabalho.

Na tabela 15, pode-se analisar que para as pessoas do nível hierárquico administrativo, parece ser significativa a relação que envolve os efeitos dos aspectos intangíveis de QVT sobre os índices de satisfação e bem-estar no trabalho (H8h). Ou seja, para o nível administrativo, a felicidade e o ambiente de trabalho favorável são importantes para a sua satisfação e bem-estar. Já para as pessoas do nível hierárquico gerencial/diretoria, parece ser mais relevante a relação envolvendo os aspectos gerais de QVT e os índices de satisfação e bem-estar no trabalho (H8n).

Na tabela 16 verifica-se que, tanto para o nível administrativo quanto para o nível operacional, a relação envolvendo os aspectos intangíveis de QVT quanto os índices de satisfação e bem-estar no trabalho parecem ser significativas (H8g) e a relação envolvendo QVT e satisfação e bem-estar no trabalho parece ser significativa apenas para as pessoas que ocupam cargos no nível operacional da organização (H8m).

Na tabela 17, ao se analisar a relação entre aspectos intangíveis de QVT e satisfação e bem-estar no trabalho, pode-se inferir que para o nível operacional esta relação é significativa (H8i). Já com relação aos aspectos tangíveis de QVT incidindo sobre os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho, parece haver uma relação significativa para ambos os níveis - operacional e gerencial/diretoria (H8o).

Na tabela 18, a relação envolvendo os aspectos intangíveis de QVT e os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho parecem ser significativos tanto para pessoas com até 5 anos de empresa, quanto para pessoas com mais de 5 anos de empresa (H9c). A relação envolvendo aspectos gerais de QVT e satisfação e bem-estar no trabalho parece ser significativa apenas para as pessoas com maior tempo de casa - acima de 5 anos (H9e).

Em resumo e observando-se os dados de estatística descritiva retratadas pelas tabelas apresentadas, pode-se dizer que os aspectos tangíveis e intangíveis de QVT, independentemente de gênero, faixa etária, nível hierárquico e tempo de empresa, parecem exercer um efeito positivo direto sobre o nível de satisfação e bem-estar dos colaboradores. As relações envolvendo hospitalidade (hospitalidade → aspectos intangíveis de QVT e hospitalidade → satisfação e bem-estar no trabalho), assim como a relação envolvendo aspectos tangíveis de

QVT → aspectos intangíveis de QVT parecem não ter apresentado dados significativos quando avaliadas separadamente, por grupos de respondentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou avaliar a relação entre a hospitalidade, a qualidade de vida no trabalho (aspectos tangíveis e intangíveis de QVT), e os índices de satisfação e bem-estar no trabalho, em empresas prestadoras de serviços, localizadas na região metropolitana da cidade de São Paulo.

A análise estatística descritiva trouxe informações relevantes sobre a relação hospitalidade e qualidade de vida no trabalho, respondendo a pergunta de pesquisa inicial: Qual a influência da hospitalidade e aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em relação à gestão de pessoas, entre os diferentes grupos (Análise Multigrupo), distintos em termos de Gênero, Faixa etária, Escolaridade, Nível hierárquico e Tempo de empresa?

O objetivo principal dessa pesquisa foi verificar, por meio do grupo de respondentes, o quanto as ações advindas do departamento de Recursos Humanos, exercem algum efeito sobre a percepção dos colaboradores, referente a Qualidade de Vida e Satisfação no trabalho.

As hipóteses relacionando os aspectos de Hospitalidade (H<sub>2</sub>) aos Aspectos Tangíveis de QVT (H<sub>5</sub>) apresentam efeito positivo direto sobre o nível de Satisfação dos colaboradores, assim como também quando a Hospitalidade (H<sub>1</sub>) e os Aspectos Tangíveis (H<sub>4</sub>) relacionados aos Aspectos Intangíveis de QVT foram suportadas, contudo os Aspectos Intangíveis de QVT sobre o nível de Satisfação dos colaboradores, não pode ser suportada (H<sub>3</sub>).

Na segunda etapa do trabalho, buscou-se aprofundar a pesquisa, ampliando-se a amostra e conhecendo melhor as particularidades do grupo de respondentes, relacionando as cinco hipóteses iniciais às questões relativas à gênero, faixa etária, nível hierárquico e tempo de empresa. O objetivo foi analisar se, a partir deste desmembramento e das relações estabelecidas, os dados obtidos seriam diferentes dos já obtidos na fase de pré-teste.

Nesta pesquisa, não puderam ser observados efeitos significativos da hospitalidade sobre as relações entre os diferentes constructos e os grupos estudados. De um modo geral, ficou evidente por meio dessa pesquisa que tanto os aspectos tangíveis quanto os aspectos intangíveis de QVT parecem exercer um efeito significativo sobre os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho, o que pode ser suportado por vários estudos sobre gestão de pessoas que

mostram que quando o colaborador se sente feliz, valorizado, acolhido em seu grupo de trabalho e com a sua remuneração em dia, tende a desempenhar melhor as suas funções.

### **Contribuição teórica e prática**

No capítulo 1 deste trabalho, foram destacados vários autores que dissertam sobre os constructos considerados neste trabalho (hospitalidade, qualidade de vida no trabalho – aspectos tangíveis e intangíveis de QVT e satisfação e bem-estar no trabalho) e, mais especificamente no subcapítulo 1.1.2, foi aprofundado o assunto sobre o tema hospitalidade como uma vantagem competitiva nas organizações (STALK, EVANS e SCHULMAN, 1992).

Entendendo-se a hospitalidade como uma forma de relação humana baseada na ação recíproca (troca) entre visitantes e anfitriões fez-se um paralelo com a relação estabelecida no contexto empresarial, na área de Recursos Humanos entre visitante e candidato à emprego ou colaborador ou fornecedor ou outro prestador de serviço e anfitrião, colaboradores do departamento de RH. A organização passa a ser entendida como um “agente acolhedor”, que pode gerar um diferencial competitivo quando se preocupa com um atendimento de qualidade aos “visitantes”. Conforme Baptista (2008), mesmo diante de toda a globalização e desenvolvimento de novas tecnologias e empenho em horas e horas de treinamento, seguidas de avaliações de desempenho, não podemos nos esquecer que sempre estaremos lidando com pessoas de “carne e osso”, que dentro das suas complexidades, não querem mais ser tratadas como mais um, mais sim como alguém com necessidades específicas.

Van Gennep descreve a cena hospitaleira, como um ritual de passagem onde, mantendo-se a mesma analogia, pode-se entender o visitante ou estrangeiro como um candidato a colaborador e o profissional de RH como sendo o anfitrião, que terá o “poder” de lhe conceder a honra de transpor a soleira, conforme o texto de Anne Gotman e adentrar ao grupo da organização e ao seu grupo de trabalho.

Telfer (2004) escreve sobre as características de hospitabilidade, que só algumas pessoas possuem e Camargo (2015), quando cita que a “empresa não é hospitaleira ou inhospitaleira: seus responsáveis, aqueles que atendem ao público e que refletem a cultura organizacional, é que o são”, corroboram com a ideia de que as organizações, mesmo sendo regidas por diretrizes comerciais, nunca deixarão de operar dentro do ciclo da dádiva. Desta forma, amplia-se assim, mais uma vez, a discussão relacionando hospitalidade e as demais áreas

das ciências sociais, como as ligadas as relações humanas e as relações de trabalho. Este também é um dos objetivos secundários deste trabalho.

Este trabalho pôde cumprir o seu objetivo de comprovar que pessoas felizes, satisfeitas com o ambiente e com as condições de trabalho e reconhecidas em termos de remuneração e benefícios tendem a ser vistas como mais atrativas pois, estes fatores exercem um efeito positivo sobre os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho. O hóspede/ cliente/ colaborador assim, experimenta a sensação de conforto, de lar e de intimidade, podendo corresponder mais às expectativas de seus gestores.

Porter (1993), cita como um diferencial competitivo, a Gestão de Recursos Humanos, ou seja, vê recrutamento e seleção, capacitação de pessoal através de treinamentos e investimento em estudos, cargos e salários, dentre outros procedimentos, como sendo referente às atividades que cuidam do capital humano. Buscando esta vantagem competitiva a maioria das empresas busca desenvolver, treinar e motivar seus colaboradores, no entanto são determinados recursos humanos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados.

Morin (2008) afirma que determinados fatores podem afetar positivamente (em termos de saúde do trabalhador) ou negativamente (causando doenças e sofrimento psicológico) a qualidade de vida no trabalho, e levar o indivíduo a ter uma experiência ótima no trabalho ou a elaborar estratégias defensivas para tentar melhorar sua QVT. Se o indivíduo se encontra satisfeito, ele estará, portanto, inclinado a aparecer na hora de trabalhar, de se envolver em negócios, ser vigilante no exercício das suas funções, cooperar com os outros para atingir os objetivos e proporcionar um desempenho esperado. Por outro lado, esta mesma autora afirma que, se o indivíduo percebe negativamente o seu trabalho, então ele vai tender a achar que seu trabalho não tem nenhum significado e muito menos o ambiente em que ele trabalha, o que poderá conduzi-lo a apresentar sintomas de estresse no trabalho ou sofrimento psicológico.

Sendo assim, as empresas preocupadas em atrair e reter seus talentos deve delegar atenção especial a aspectos como hospitalidade e qualidade de vida no trabalho, visando a promoção de satisfação e bem-estar.

### **Limitações e sugestões para estudos futuros**

A pesquisadora tem ciência de que é evidente que os dados encontrados não podem ser generalizados, porém, podem servir como recurso para futuros pesquisadores, interessados em

ampliar os estudos tanto em hospitalidade, quanto para qualidade de vida no trabalho, para além das áreas turística e hoteleira. É possível confrontar ou complementar as constatações com outros estudos já realizados sobre o assunto, ampliando as discussões e destacando o importante papel que a área de recursos humanos pode desempenhar neste novo cenário de negócios que se apresenta.

Neste cenário, a gestão de recursos humanos tem que ser realmente uma gestão voltada para as pessoas e para a sua realização no trabalho.

Mais uma vez é importante ressaltar que o uso do MGA-PLS procura identificar se os grupos apresentam diferença significativa entre eles, porém não apontamos neste estudo o juízo de valor para tais diferenças, o objetivo é verificar se certa população apresenta comportamento semelhante ou se os subgrupos dessa população possuem características distintas.

Para a continuidade dos estudos considera-se importante aprofundar a análise multigrupo, expandir a amostra de respondentes para outros estados do país e empresas de outros segmentos de mercado, realizando novos comparativos.

## REFERÊNCIAS

- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**; tradução de Roberto Raposo. **Rio de Janeiro**, 2013.
- BAL, P. Matthijs; DE LANGE, Annet H. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 88, n. 1, p. 126-154, 2015.
- BAPTISTA, Isabel. Hospitalidade e eleição intersubjetiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, v. 5, n. 2, p. 5-14, 2008.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; ROSEMBERG, Monica. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Educación, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.; RIMOLI, Celso A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1998.
- BLAIN, Matthew; LASHLEY, Conrad. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, v. 4, n. 1 & 2, p. 1-8, 2014.
- BAUM, Tom. Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. **Tourism Management**, v. 50, p. 204-212, 2015.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARAVANTES, Geraldo R. PANNON. Cláudia. C. & KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. 2005.
- CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. Cortez, 2001.

CHAN, Andrew; HSU, Cathy HC; BAUM, Tom. The impact of tour service performance on tourist satisfaction and behavioral intentions: A study of Chinese tourists in Hong Kong. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 32, n. 1-2, p. 18-33, 2015.

CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser espaço-temporal. In. CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas**, v. 2, p. 21-45, 1993.

CHO, Hee-Jae; PUCIK, Vladimir. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic management journal**, v. 26, n. 6, p. 555-575, 2005.

CLEGG, Chris W.; WALL, T. D. Notes on some new scales for measuring aspects of psychological well-being. **Journal of Occupational Psychology**, v. 52, n. 22, p. 1-225, 1981.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v. 7, p. 32-34, 2003.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficaz**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

DANIELS, Kevin. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p. 31-56, 2001.

DAVENPORT, T. M.; WILSON, H. J.; PRUSAK, L. **Vencendo com as melhores idéias**. Rio de Janeiro: Campus, p. 59-77, 2003.

DE LIMA CAMARGO, Luiz Octávio. **Hospitalidade**. Aleph, 2005.

DE LIMA CAMARGO, Luiz Octávio. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42-69, 2015.

DEERY, Margaret; JAGO, Leo. Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 3, p. 453-472, 2015.

DERRIDA, Jacques. **Deconstruction in a nutshell: A conversation with Jacques Derrida**. Fordham Univ Press, 1997.

DURKHEIM, Emile. **As formas elementares da vida religiosa** [The elementary forms of religious life]. **São Paulo: Edições Paulinas**, 1989.

\_\_\_\_\_. **Ética e sociologia da moral**. Landy, 2003.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. Editora Atlas SA, 2000.

DUTRA, Joel Souza. Carreira e gestão estratégica de pessoas. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**, p. 40-57, 2010.

DRUCKER, Peter. A corporação sobreviverá. **Revista Exame**. **São Paulo**, p. 100-106, 2003.

EFRATY, David; SIRGY, M. Joseph. The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. **Social Indicators Research**, v. 22, n. 1, p. 31-47, 1990.

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes et al. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. 2009.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. 1981.

GODBOUT, Jacques T.; CAILLÉ, Alain; CABRERA, José Pedro. **O espírito da dádiva**. 1999.

GRAY, Elizabeth K. et al. Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. **Emotions at work: Theory, research and applications for management**, p. 21-43, 2001.

GUERRIER, Yvonne; DEERY, Margaret. Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. **International Journal of Hospitality Management**, v. 17, n. 2, p. 145-160, 1998.

- HAIR JR, J. F. et al. SEM: An introduction. **Multivariate data analysis: A global perspective**, p. 629-686, 2010.
- HANDY, Charles; DE OLIVEIRA FAIA, Francisco. **A era do paradoxo**. 1995.
- HAREEM, H. **Human Resource Management**, Framework Integrated. 2013.
- HAYES, Robert H.; UPTON, David M. Operations-based strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.
- KANG, Hee Jung; BUSSER, James; CHOI, Hyung-Min. Service climate: how does it affect turnover intention? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 76-94, 2018.
- KAUFMAN, Dora. A Força dos Laços Fracos de Mark Granovetter no Ambiente do Ciberespaço. Galáxia. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica. ISSN 1982-2553**, n. 23, 2012.
- KANAANE, Roberto. **Momento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KARATEPE, Osman M. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 132-140, 2013.
- KASRAIE, Nima et al. Characterization of atherosclerotic plaque: a contrast-detail study using multidetector and cone-beam computed tomography. **Journal of applied clinical medical physics**, v. 15, n. 1, p. 290-302, 2014.
- KAUR, Gagandeep. Perception of bank employees' towards working environment of selected Indian universal banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 1, p. 58-77, 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing—a bíblia do marketing**, 12ª edição. 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. **Recursos humanos: Princípios e tendências**, v. 2.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manoele, 2004.

LASHLEY, Conrad; LYNCH, Paul; MORRISON, Alison J. (Ed.). **Hospitality: A social lens**. Elsevier, 2007.

LASHLEY, Conrad. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitalidade**, p. 70-92, 2015.

LEE, Dong-Jin; SINGHAPAKDI, Anusorn; SIRGY, M. Joseph. Further validation of a need-based quality-of-work-life (QWL) measure: Evidence from marketing practitioners. **Applied Research in Quality of Life**, v. 2, n. 4, p. 273, 2007.

LEE, Ji-Eun; SEVERT, Denver. The role of hospitality service quality in third places for the elderly: An exploratory study. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 58, n. 2, p. 214-221, 2017.

LEE, Jin-Soo; BACK, Ki-Joon; CHAN, Eric SW. Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: a self-determination and need satisfaction theory approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 5, p. 768-789, 2015.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. In: **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2003.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Elsevier, 2010.

LODAHL, Thomas M.; KEJNAR, Mathilde. The definition and measurement of job involvement. **Journal of applied psychology**, v. 49, n. 1, p. 24, 1965.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction? **Organizational behavior and human performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LORENZ, Konrad; COLASANTI, Marina. **Civilização e pecado: os oito erros capitais do homem**. Artenova, 1974.

LU, Chia-Mei et al. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 857-861, 2015.

LUNARDI FILHO, W. D. **Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem**. Tese (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.

MADERA, Juan M. et al. Strategic human resources management research in hospitality and

tourism: A review of current literature and suggestions for the future. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 48-67, 2017.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; GOMES, William Barbosa. Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 6, n. 2, p. 71-79, 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Wagner Luiz. **Ciências empresariais**. Clube de Autores (managed), 2011.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, Ana Maria de Lemos Pantoja. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores**. 2010. Tese de Doutorado.

MATTHEWS, Lucy. Applying multigroup analysis in PLS-SEM: A step-by-step process. In: **Partial Least Squares Path Modeling**. Springer, Cham, 2017. p. 219-243.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a Dívida**. \_\_\_\_\_. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MELEIRO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 89-102, 2005.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. **Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 16, n. 4, p. 2199-2209, 2011.

MINTEZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. **Porto Alegre: Bookmann**, 2000.

- MONTANDON, Alain. Hospitalidade Ontem e Hoje. In DENKER, Ada de Freitas Maneti e Bueno, Marielys Siqueira. (Orgs) **HOSPITALIDADE, Cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.
- MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. RAE, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, 2001.
- MORIN, E. M. **The meaning of work, mental health and organizational commitment. Studies and Research Projects**, Report R-585, HEC - CA (avec collaboration of Francisco Aranha, FGV-EAESP), 65 p, 2008.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L.V. **O trabalho e seus sentidos**. Anais... Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Atibaia. Atibaia: ANPAD, 2003.
- MORIN, E. M. **La santé mentale au travail: une question de gros bon sense**. Gestion, v. 35, n. 3, p. 34-40. Automne, 2010.
- NEWSTROM, John W.; DAVIS, Keith. Comportamento humano no trabalho. **São Paulo: Pioneira**, v. 1, 1992.
- NEVES, M. Y. R.; SELIGMANN, E. S.; **A dor e a delícia de ser (estar) professora: trabalho docente e saúde mental**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v. 6, n. 1, p.63-65, 2006.
- PADOVAM, V. A. R. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de justiça e suportes**. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo, 2005.
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.
- PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PAULA, A. V. D.; PINTO, L. B.; LOBATO, C. B. D. P.; VILAS BOAS, A. A., ANTONIALLI, L. M. **Os Sentidos e Significados do Trabalho** - um estudo com os Trabalhadores das Fábricas de Polvilho no sul de Minas Gerais. Anais... VII Encontro de Estudos Organizacionais da

ANPAD, Curitiba – PR, maio 2012.

PATEL, Pankaj C.; GUEDES, Maria João; PEARCE II, John A. The role of service operations management in new retail venture survival. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 2, p. 241-251, 2017.

PAYNE, R. (2001). **Measuring emotions at work**. Em R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 107-129). England: John Wiley & Sons.

PAZ, M. G. T. (2004). **Poder e saúde organizacional**. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista de contabilidade e finanças da USP**. São Paulo, n. 40, p. 7 – 24, jan./abr. 2006. Disponível em: [http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad40/marcelo\\_rubens\\_pg7a24.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad40/marcelo_rubens_pg7a24.pdf), acesso em 05 maio 2018.

PERRONE, Cláudia Maria et al. A percepção das organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, 2013.

PICARELLI FILHO, Vicente. WOOD Jr. Thomaz. **Remuneração e carreira: por habilidades e competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, 2009.

PITT-RIVERS, Julian. The law of hospitality. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**, v. 2, n. 1, p. 501-517, 2012.

PIZAM, Abraham; ELLIS, Taylor. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. **International journal of contemporary hospitality management**, v. 11, n. 7, p. 326-339, 1999.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 1993.

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Nathan P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual review of psychology**, v. 63, p. 539-569, 2012.

RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko; STRAUB, Detmar. A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. **MIS Quarterly (MISQ)**, v. 36, n. 1, 2012.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven; BECKER, Jan-Michael. SmartPLS 3. **Boenningstedt: SmartPLS GmbH, [http://www. smartpls. com](http://www.smartpls.com)**, 2015.

WALTON, R. E. **Criteria for quality of working life. The Quality of Working Life.** 1975.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Questionário sobre QVT enviado aos colaboradores

1	Eu percebo as possibilidades de carreira dentro da empresa.
2	Sinto-me satisfeito com a variedade de tarefas que realizo.
3	Eu percebo uma satisfação genuína dos funcionários do RH para que os colaboradores se sintam especiais.
4	Eu considero que os funcionários do RH dão atenção individual aos colaboradores.
5	Sinto-me satisfeito com o plano de benefícios que a empresa oferece.
6	Quando necessário, você é atendido pela empresa em suas necessidades básicas de saúde.
7	Eu percebo que os funcionários do RH gostam de assumir a responsabilidade pelo bem-estar dos colaboradores.
8	Os funcionários do RH tentam estar na mesma sintonia que seus colaboradores.
9	Eu sinto que a remuneração que recebo como....
10	Os funcionários do RH tentam estar na mesma sintonia que seus colaboradores.
11	Eu avalio minha motivação para trabalhar.
12	Eu considero que o horário de atendimento do RH é conveniente para os colaboradores.
13	Eu considero que a minha liberdade para criar coisas novas no trabalho.
14	Os funcionários do RH procuram oportunidades para ajudar os colaboradores.
15	Quando prestam seu serviço, os funcionários do RH fazem com que os colaboradores se sintam únicos.
16	Sinto satisfação pelo trabalho que desenvolvo.
17	Sinto que o atendimento dado pela empresa em minhas necessidades básicas de transporte é
18	Sinto que o atendimento dado pela empresa em minhas necessidades básicas de alimentação é....
19	Avalio o meu grau de cansaço enquanto trabalho...
20	No RH há sempre o entendimento das necessidades específicas de seus colaboradores.
21	Meu grau de satisfação com os treinamentos que recebo da empresa é....
22	Eu percebo que os funcionários do RH sempre têm em mente a vontade de fazer com que o colaborador seja bem acolhido.
23	Eu avalio o meu ambiente de trabalho como...
24	É perceptível que para os funcionários do RH significa muito quando os colaboradores demonstram aprovação pela sua hospitalidade.
25	Avalio minha disposição para o trabalho...
26	Eu considero que o RH prioriza o tratamento dos interesses dos colaboradores.
27	Normalmente o atendimento no RH tem por objetivo proporcionar tranquilidade aos colaboradores como o ponto mais importante.
28	Os funcionários do RH se sentem motivados ao assumir a responsabilidade pelo bem-estar de outras pessoas.
29	Eu identifico que, o atendimento no RH tem o intuito de fazer tudo o que é necessário para garantir que os colaboradores tenham excelentes momentos, durante o período em que são atendidos.
31	Avalia a minha qualidade de vida no trabalho....
32	Eu considero que o RH possui funcionários, na quantidade e com a qualidade necessária para dar atenção pessoal aos colaboradores.
33	É evidente que, para os funcionários do RH, fazer as coisas que os colaboradores esperam durante o período em que prestam seu serviço, é muito importante.
34	Os colaboradores sentem que tem a atenção dos funcionários do RH a qualquer momento.
35	<b>Qual a sua idade</b>
	Até 25 anos
	De 26 a 35 anos
	De 36 a 45 anos
	De 46 a 60 anos
	Acima de 60 anos
36	<b>Há quanto tempo trabalha na mesma empresa</b>
	Até 5 anos
	De 5 a 10 anos
	De 11 a 15 anos
	Acima de 15 anos

37	<b>Nível hierárquico</b>
	Operacional
	Administrativo
	Coordenação/Gerência
	Diretoria
38	<b>Sexo</b>
	Masculino
	Feminino
	Outro

**Fonte:** A autora (2019)

**Apêndice 2** - Análise multigrupo do grupo gênero (masculino vs feminino).

	Total Effects Original (Gênero Fem)	Total Effects Original (Gênero Masc)	Total Effects Mean (Gênero Fem)	Total Effects Mean (Gênero Masc)	STDEV (Gênero Fem)	STDEV (Gênero Masc)	t-Values (Gênero Fem)	t-Values (Gênero Masc)	p-Values (Gênero Fem)	p-Values (Gênero Masc)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,015	0,036	0,015	0,035	0,034	0,032	0,429	1,130	0,668	0,259
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,377	0,348	0,377	0,351	0,064	0,077	5,858	4,502	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,080	0,035	0,081	0,036	0,028	0,030	2,869	1,178	<b>0,004</b>	0,239
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,452	0,403	0,454	0,403	0,063	0,077	7,166	5,203	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,890	0,919	0,889	0,919	0,021	0,021	41,571	42,934	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

**Apêndice 3** - Análise multigrupo do grupo Faixa Etária (De 26 a 35 anos vs maior que 36 anos).

	Total Effects Original (Idade - Maior que 36 anos)	Total Effects Original (Idade de 26 a 35 anos)	Total Effects Mean (Idade - Maior que 36 anos)	Total Effects Mean (Idade de 26 a 35 anos)	STDEV (Idade - Maior que 36 anos)	STDEV (Idade de 26 a 35 anos)	t-Values (Idade - Maior que 36 anos)	t-Values (Idade de 26 a 35 anos)	p-Values (Idade - Maior que 36 anos)	p-Values (Idade de 26 a 35 anos)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,043	0,054	0,041	0,055	0,032	0,043	1,325	1,278	0,185	0,201
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,395	0,350	0,397	0,352	0,099	0,093	4,004	3,775	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,083	0,047	0,083	0,049	0,035	0,031	2,340	1,524	<b>0,019</b>	0,128
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,367	0,454	0,368	0,455	0,100	0,089	3,670	5,123	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,889	0,932	0,888	0,931	0,027	0,023	#####	#####	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

**Apêndice 4** - Análise multigrupo do grupo Faixa Etária (De 25 anos vs de 26 a 35 anos).

	Total Effects Original (Idade Até 25 anos)	Total Effects Original (Idade de 26 a 35 anos)	Total Effects Mean (Idade Até 25 anos)	Total Effects Mean (Idade de 26 a 35 anos)	STDEV (Idade Até 25 anos)	STDEV (Idade de 26 a 35 anos)	t-Values (Idade Até 25 anos)	t-Values (Idade de 26 a 35 anos)	p-Values (Idade Até 25 anos)	p-Values (Idade de 26 a 35 anos)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	-0,015	0,054	-0,017	0,055	0,055	0,043	0,278	1,264	0,781	0,206
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,366	0,350	0,367	0,353	0,066	0,094	5,542	3,729	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,061	0,047	0,062	0,048	0,036	0,031	1,719	1,537	0,086	0,124
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,512	0,454	0,513	0,453	0,062	0,090	8,262	5,051	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,888	0,932	0,887	0,931	0,026	0,023	33,707	40,904	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

**Apêndice 5 - Análise multigrupo do grupo Faixa Etária (Até 25 anos vs Maior que 36 anos).**

	Total Effects Original (Idade Até 25 anos)	Total Effects Original (Idade de 26 a 35 anos)	Total Effects Mean (Idade Até 25 anos)	Total Effects Mean (Idade de 26 a 35 anos)	STDEV (Idade Até 25 anos)	STDEV (Idade de 26 a 35 anos)	t-Values (Idade Até 25 anos)	t-Values (Idade maior que 36 anos)	p-Values (Idade Até 25 anos)	p-Values (Idade maior que 36 anos)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	-0,015	0,054	-0,017	0,055	0,055	0,043	0,278	1,264	0,781	0,206
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,366	0,350	0,367	0,353	0,066	0,094	5,542	3,729	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,061	0,047	0,062	0,048	0,036	0,031	1,719	1,537	0,086	0,124
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,512	0,454	0,513	0,453	0,062	0,090	8,262	5,051	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,888	0,932	0,887	0,931	0,026	0,023	33,707	40,904	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

**Apêndice 6** - Análise multigrupo do grupo Nível Hierárquico (Administrativo vs Gerência/Diretoria).

	Total Effects Original (Nível Hierárquico - Adm)	Total Effects Original (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	Total Effects Mean (Nível Hierárquico - Adm)	Total Effects Mean (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	STDEV (Nível Hierárquico - Adm)	STDEV (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	t-Values (Nível Hierárquico - Adm)	t-Values (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	p-Values (Nível Hierárquico - Adm)	p-Values (Nível Hierárquico - Ger / Dir)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,025	0,072	0,025	0,071	0,038	0,036	0,667	1,972	0,505	0,049
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,371	0,424	0,374	0,430	0,069	0,098	5,339	4,309	<b>0,000</b>	0,000
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,110	0,005	0,111	0,005	0,030	0,036	3,641	0,130	<b>0,000</b>	<b>0,897</b>
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,468	0,360	0,466	0,358	0,070	0,100	6,728	3,601	<b>0,000</b>	0,000
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,872	0,953	0,872	0,953	0,023	0,024	37,392	40,179	<b>0,000</b>	0,000

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

**Apêndice 7** - Análise multigrupo do grupo Nível Hierárquico (Administrativo vs Operacional).

	Total Effects Original (Nível Hierárquico - Administrativo)	Total Effects Original (Nível Hierárquico - Operacional)	Total Effects Mean (Nível Hierárquico - Administrativo)	Total Effects Mean (Nível Hierárquico - Operacional)	STDEV (Nível Hierárquico - Administrativo)	STDEV (Nível Hierárquico - Operacional)	t-Values (Nível Hierárquico - Administrativo)	t-Values (Nível Hierárquico - Operacional)	p-Values (Nível Hierárquico - Administrativo)	p-Values (Nível Hierárquico - Operacional)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,025	-0,024	0,025	-0,024	0,037	0,045	0,670	0,528	0,503	0,598
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,371	0,305	0,373	0,309	0,069	0,109	5,384	2,801	<b>0,000</b>	<b>0,005</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,110	0,024	0,112	0,027	0,031	0,042	3,620	0,577	<b>0,000</b>	0,564
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,468	0,446	0,467	0,446	0,069	0,100	6,744	4,442	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,872	0,919	0,871	0,917	0,023	0,035	37,904	26,462	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

**Apêndice 8** - Análise multigrupo do grupo Nível Hierárquico (Gerência / Diretoria vs Operacional).

	Total Effects Original (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	Total Effects Original (Nível Hierárquico - Op)	Total Effects Mean (Nível Hierárquico - Ger / Dir)	Total Effects Mean (Nível Hierárquico - Op)	STDEV (Nível Hierárquico - Gerência e Diretoria)	STDEV (Nível Hierárquico - Operacional)	t-Values (Nível Hierárquico - Gerência e Diretoria)	t-Values (Nível Hierárquico - Operacional)	p-Values (Nível Hierárquico - Gerência e Diretoria)	p-Values (Nível Hierárquico - Operacional)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,072	-0,024	0,070	-0,023	0,036	0,045	1,968	0,530	<b>0,049</b>	0,596
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,424	0,305	0,425	0,309	0,098	0,111	4,343	2,755	<b>0,000</b>	<b>0,006</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,005	0,024	0,005	0,025	0,036	0,042	0,132	0,576	<b>0,895</b>	0,564
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,360	0,446	0,362	0,445	0,101	0,102	3,577	4,391	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,953	0,919	0,953	0,918	0,023	0,035	40,961	26,449	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)

Apêndice 9 - Análise multigrupo do grupo Tempo de Empresa (até 5 anos vs acima de 5 anos).

	Total Effects Original (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	Total Effects Original (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)	Total Effects Mean (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	Total Effects Mean (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)	STDEV (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	STDEV (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)	t-Values (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	t-Values (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)	p-Values (Tempo de Empresa - Até 5 anos)	p-Values (Tempo de Empresa - Maior 5 anos)
Aspectos Intangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,023	0,012	0,022	0,009	0,030	0,041	0,787	0,284	0,431	0,776
Aspectos Tangíveis de QVT -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,395	0,225	0,396	0,225	0,060	0,093	6,610	2,413	0,000	<b>0,016</b>
Aspectos Tangíveis de QVT -> Satisfação / Bem-Estar	0,078	0,012	0,078	0,014	0,023	0,041	3,393	0,297	0,001	0,767
Hospitalidade -> Aspectos Intangíveis de QVT	0,412	0,543	0,413	0,550	0,061	0,082	6,778	6,611	0,000	<b>0,000</b>
Hospitalidade -> Satisfação / Bem-Estar	0,892	0,935	0,892	0,934	0,017	0,029	51,193	32,280	0,000	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa – SmartPLS (2019)