

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE TURISMO

JOSÉ VALDETÁRIO DA SILVA JUNIOR

Qualidade De Vida No Trabalho Em Hotel: um estudo de caso em um hotel de são luís do
maranhão

SÃO LUÍS

2026

JOSÉ VALDETÁRIO DA SILVA JUNIOR

Qualidade De Vida No Trabalho Em Hotel: um estudo de caso em um hotel de são luís do
maranhão

Monografia apresentada à graduação do curso de
Turismo da Universidade Federal do Maranhão,
como requisito para obtenção do Grau em
Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. David Leonardo Bouças da Silva

SÃO LUÍS

2026

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Valdetario da Silva Junior, Jose.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM HOTÉIS: UM ESTUDO DE
CASO NA REDE HOTELEIRA DE SÃO LUÍIS DO MARANHÃO / Jose
Valdetario da Silva Junior. - 2026.
64 p.

Orientador(a): David Leonardo Bouças da Silva.

Curso de Turismo, Universidade Federal do Maranhão, São
Luis, 2026.

1. Qualidade de Vida No Trabalho. 2. Hotelaria. 3.
Meio de Hospedagem. 4. Análise de Conteúdo. I. Bouças da
Silva, David Leonardo. II. Título.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral: Analisar as percepções de profissionais de um meio de hospedagem, localizado em São Luís (MA), acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) à luz do modelo de Walton (1973) e os objetivos específicos são identificar os principais aspectos e dimensões da QVT percebidos por colaboradores do meio de hospedagem pesquisado; sugerir melhorias para fortalecer a QVT em ambientes de hospedagens. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de estudo de caso. O referencial teórico e o roteiro de coleta de dados foram fundamentados nas oito dimensões da QVT propostas por Walton. A coleta de informações foi realizada em maio de 2025, mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas com oito colaboradores de diferentes setores, entre eles Recepção, Governança, Administração e Alimentos e Bebidas. Os dados foram interpretados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram aspectos positivos relacionados ao ambiente físico, às condições laborais, às relações interpessoais marcadas por respeito e cooperação, às oportunidades de treinamento e desenvolvimento e ao sentimento de orgulho de pertencer à organização. Em contrapartida, foram identificadas fragilidades associadas à escala de trabalho 6x1, à sobrecarga em períodos de alta demanda sazonal e à percepção de compensação salarial pouco equitativa em relação ao esforço e às responsabilidades exigidas. Conclui-se que a QVT impacta diretamente a satisfação, a produtividade e a imagem organizacional. Verificou-se ainda que as ações de bem-estar promovidas pela empresa, embora relevantes, não são suficientes para solucionar problemas estruturais, o que evidencia a necessidade de políticas integradas voltadas à flexibilização da jornada, à melhoria das condições ergonômicas, ao reforço das equipes em períodos críticos e à adoção de práticas mais justas de compensação e reconhecimento.

Palavras-chave:Qualidade de Vida no Trabalho. Hotelaria. Meio de Hospedagem. Análise de Conteúdo.

ABSTRACT

The general objective of this study was to analyze the perceptions of professionals working in a lodging establishment located in São Luís, Maranhão, Brazil, regarding Quality of Work Life (QWL), based on Walton's (1973) model. The specific objectives were to identify the main aspects and dimensions of QWL perceived by the employees of the lodging establishment and to propose improvements aimed at strengthening Quality of Work Life in hospitality environments. 1. This is a qualitative and exploratory study developed through a case study approach. The theoretical framework and the data collection instrument were based on the eight dimensions of QWL proposed by Walton. Data were collected in May 2025 through questionnaires and semi-structured interviews with eight employees from different sectors, including Front Desk, Housekeeping, Administration, and Food and Beverage. The data were interpreted using the Content Analysis technique. The results revealed positive aspects related to the physical work environment, working conditions, interpersonal relationships marked by respect and cooperation, opportunities for training and development, and a strong sense of pride in belonging to the organization. On the other hand, weaknesses were identified in relation to the 6x1 work schedule, work overload during periods of high seasonal demand, and the perception of inequitable salary compensation considering the effort and responsibilities required. It was concluded that QWL directly impacts satisfaction, productivity, and organizational image. It was also found that the well-being initiatives promoted by the company, although relevant, are not sufficient to solve structural problems, which highlights the need for integrated policies aimed at work schedule flexibility, improvements in ergonomic conditions, reinforcement of staff during critical periods, and the adoption of fairer compensation and recognition practices.

Keywords: Quality of Work Life. Hospitality Industry. Lodging Establishments. Walton's Model. Human Resource Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	10
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho no turismo e na hotelaria.....	12
2.3 O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton.....	15
<i>2.3.1 As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton.....</i>	<i>17</i>
2.4 Breves Comentários sobre a Hotelaria em São Luís do Maranhão.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
5 CONCLUSÃO.....	60
REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se consolidado como um tema de crescente relevância no campo da gestão organizacional, especialmente em organizações cuja prestação de serviços depende diretamente do desempenho humano e da qualidade das relações estabelecidas entre trabalhadores, gestores e usuários. Ao longo das últimas décadas, a temática passou a ocupar espaço significativo nas discussões sobre gestão de pessoas por reconhecer que as condições de trabalho influenciam não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também o desempenho das organizações.

Sob essa perspectiva, a QVT ultrapassa a compreensão limitada à oferta de benefícios ou incentivos aos trabalhadores, abrangendo um conjunto de fatores relacionados às condições físicas do ambiente laboral, à remuneração justa, às oportunidades de crescimento profissional, ao uso das capacidades individuais, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao respeito aos direitos dos trabalhadores e à integração social no ambiente organizacional (FERNANDES et al., 2017). Dessa forma, a QVT constitui um fenômeno multidimensional que envolve aspectos objetivos e subjetivos da experiência laboral, tornando-se um importante instrumento para compreender a relação entre trabalhador e organização.

Essa compreensão amplia o papel da Qualidade de Vida no Trabalho dentro das organizações, uma vez que evidencia sua influência tanto sobre a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores quanto sobre indicadores relacionados à produtividade, à qualidade dos processos internos e ao alcance dos objetivos organizacionais. Conforme destacam Fernandes et al. (2017), organizações que investem em melhores condições de trabalho tendem a favorecer o comprometimento dos colaboradores, reduzir problemas relacionados ao ambiente laboral e fortalecer a qualidade dos serviços desenvolvidos. Nesse sentido, a preocupação com a QVT deixa de representar apenas uma política voltada ao bem-estar individual e passa a ser compreendida como parte das estratégias de gestão organizacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações por meio da valorização das pessoas.

No setor turístico e, principalmente, na hotelaria, essa discussão adquire relevância ainda maior em razão das características inerentes à prestação dos serviços. Diferentemente de atividades produtivas nas quais o produto final pode ser dissociado da atuação direta dos trabalhadores, na hotelaria a experiência do cliente é construída continuamente por meio da interação entre hóspedes e colaboradores. Os meios de hospedagem constituem um dos principais componentes da infraestrutura turística, desempenhando papel fundamental para o

funcionamento da atividade turística e acompanhando historicamente sua evolução (MÜLLER; HALLAL; RAMOS, 2016; THOMAZI; BAPTISTA, 2018). Nesses empreendimentos, a qualidade do atendimento, a hospitalidade e a eficiência operacional dependem diretamente da atuação das equipes de trabalho, fazendo com que as condições oferecidas aos trabalhadores influenciem, significativamente, a qualidade dos serviços prestados (LEITE; TOMELIN; RAMOS, 2014).

Além disso, o ambiente de trabalho nos meios de hospedagem se caracteriza pela necessidade de constante interação com diferentes públicos, pela adaptação às demandas dos hóspedes e pelo cumprimento de padrões de qualidade estabelecidos pelas organizações. Nesse contexto, os colaboradores desempenham funções que exigem não apenas competências técnicas, mas também habilidades relacionais, capacidade de resolução de problemas e disponibilidade para lidar com situações diversas ao longo da rotina de trabalho. Conforme evidenciam Leite et al. (2014), a qualidade dos serviços hoteleiros está intimamente relacionada às condições em que esses profissionais desenvolvem suas atividades, reforçando a importância de compreender como percebem seu ambiente de trabalho e de que forma essas percepções influenciam seu desempenho e satisfação profissional.

Diante desse cenário, discutir a QVT no setor hoteleiro significa analisar não apenas aspectos estruturais das organizações, mas também compreender como os trabalhadores interpretam sua experiência laboral, percebem o reconhecimento recebido, identificam oportunidades de desenvolvimento profissional e avaliam as condições existentes para o exercício de suas funções. Isto posto, o objetivo geral deste trabalho é Analisar as percepções de profissionais de um meio de hospedagem, localizado em São Luís (MA), acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) à luz do modelo de Walton (1973) e os seus objetivos específicos são identificar os principais aspectos e dimensões da QVT percebidos por colaboradores do meio de hospedagem pesquisado; sugerir melhorias para fortalecer a QVT em ambientes de hospedagens. Essa perspectiva está em consonância com o modelo proposto por Walton, que entende a QVT como resultado da interação entre diferentes dimensões relacionadas às condições de trabalho e à experiência vivenciada pelos trabalhadores (FERNANDES et al., 2017). Assim, compreender essas percepções se torna essencial para identificar fatores que favorecem ou dificultam o bem-estar no ambiente organizacional.

Nesse sentido, investigar a QVT em meios de hospedagem é relevante não apenas pela contribuição ao debate acadêmico, mas também pelo potencial de fornecer informações que subsidiem práticas de gestão voltadas à valorização das pessoas e ao aprimoramento da

qualidade dos serviços. O estudo de Bouças da Silva, Miranda e Hoffmann (2021) evidencia que, diante de cenários desafiadores, organizações do setor turístico recorreram a estratégias relacionadas à gestão de pessoas, ao apoio aos colaboradores, ao fortalecimento da comunicação interna e à adaptação das práticas organizacionais, demonstrando que o elemento humano ocupa posição central na capacidade de resposta e de adaptação das empresas. Dessa maneira, compreender a percepção dos trabalhadores acerca da QVT também representa uma oportunidade para refletir sobre práticas gerenciais capazes de fortalecer o comprometimento das equipes e contribuir para melhores resultados organizacionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) constitui um dos principais temas relacionados à gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, sendo amplamente discutida em razão de sua influência sobre o bem-estar dos trabalhadores e sobre o desempenho organizacional. Embora atualmente seja compreendida como um conceito abrangente, envolvendo aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do ambiente laboral, sua construção ocorreu de maneira gradual, acompanhando as transformações ocorridas nas relações de trabalho ao longo do século XX. Conforme destacam Fernandes et al. (2017), a preocupação com a qualidade das condições de trabalho intensificou-se principalmente a partir da década de 1970, quando pesquisadores passaram a questionar modelos de gestão excessivamente centrados na produtividade e na racionalização do trabalho, direcionando maior atenção às necessidades humanas no ambiente organizacional.

Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho passou a ser compreendida como um elemento capaz de conciliar os interesses das organizações com as necessidades dos trabalhadores. Em vez de restringir-se apenas às condições físicas do ambiente laboral, a QVT passou a abranger fatores relacionados à satisfação profissional, ao reconhecimento, às oportunidades de desenvolvimento, às relações interpessoais, à autonomia e à percepção de justiça dentro das organizações. Dessa maneira, consolidou-se como um conceito multidimensional, cuja compreensão exige considerar simultaneamente aspectos objetivos, como remuneração, segurança e infraestrutura, e aspectos subjetivos, relacionados às percepções e experiências vivenciadas pelos trabalhadores (FERNANDES et al., 2017).

A evolução dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho também foi marcada pelo desenvolvimento de diferentes modelos teóricos que buscaram compreender as relações entre indivíduos e organizações. Fernandes et al. (2017) destacam que diversos autores contribuíram para essa construção, entre eles Walton, Hackman e Oldham, Westley, Werther e Davis, além de Nadler e Lawler. Embora apresentem enfoques distintos, esses modelos compartilham a compreensão de que a melhoria das condições de trabalho favorece tanto o desenvolvimento humano quanto o alcance dos objetivos organizacionais, reforçando a ideia de que trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar maior comprometimento com suas atividades.

Nesse sentido, a QVT deixou de ser compreendida apenas como uma iniciativa voltada ao bem-estar dos colaboradores e passou a ocupar posição estratégica na gestão das organizações. Conforme ressaltam Fernandes et al. (2017), ambientes organizacionais que

promovem melhores condições de trabalho tendem a favorecer o comprometimento, a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, contribuindo também para a melhoria da qualidade dos processos organizacionais. Assim, investir em Qualidade de Vida no Trabalho representa não apenas uma preocupação com os indivíduos, mas também uma estratégia voltada ao fortalecimento das organizações diante de um cenário caracterizado por constantes transformações econômicas e sociais.

Outro aspecto importante trata do caráter subjetivo da Qualidade de Vida no Trabalho. Ainda que existam condições objetivas capazes de influenciar o ambiente laboral, como remuneração, jornada de trabalho e infraestrutura, a percepção dos trabalhadores acerca dessas condições também exerce papel fundamental na avaliação da QVT. Isso significa que indivíduos inseridos em um mesmo contexto organizacional podem perceber de maneiras distintas aspectos relacionados ao reconhecimento profissional, às oportunidades de crescimento, ao relacionamento interpessoal e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por essa razão, os estudos sobre QVT frequentemente combinam indicadores objetivos e subjetivos para compreender como os trabalhadores avaliam sua experiência no ambiente de trabalho (FERNANDES et al., 2017).

Essa perspectiva torna-se especialmente relevante quando se considera que a valorização dos trabalhadores está diretamente relacionada ao desenvolvimento das organizações. Ambientes laborais que favorecem relações respeitadas, oportunidades de participação e reconhecimento das capacidades individuais contribuem para fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização, refletindo positivamente sobre a qualidade das atividades desenvolvidas. Em contrapartida, contextos organizacionais que negligenciam aspectos relacionados ao bem-estar tendem a comprometer a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, influenciar o desempenho das equipes (FERNANDES et al., 2017).

Na atividade turística, a discussão sobre Qualidade de Vida no Trabalho assume importância ainda maior devido à natureza dos serviços oferecidos. Diferentemente de setores industriais, em que parte significativa da produção pode ser automatizada, o turismo depende intensamente da interação humana para a construção das experiências vivenciadas pelos visitantes. Conforme afirmam Müller, Hallal e Ramos (2016), os meios de hospedagem constituem um dos principais componentes da infraestrutura turística, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento da atividade turística. Nesse contexto, os trabalhadores representam um dos principais recursos das organizações, uma vez que a qualidade dos serviços prestados depende diretamente de sua atuação cotidiana.

No âmbito da hotelaria, Leite et al. (2014) ressaltam que a prestação de serviços

envolve contato permanente entre colaboradores e hóspedes, tornando o fator humano elemento essencial para a satisfação dos clientes. Essa característica evidencia que as condições de trabalho oferecidas pelas organizações não afetam apenas os trabalhadores, mas também influenciam a qualidade dos serviços disponibilizados aos usuários. Assim, compreender a percepção dos colaboradores acerca da Qualidade de Vida no Trabalho torna-se uma estratégia relevante tanto para promover melhores condições laborais quanto para fortalecer a qualidade dos serviços oferecidos pelos meios de hospedagem.

Corroborando essa perspectiva, Bouças da Silva et al. (2021), ao analisarem estratégias adotadas por empresas do setor turístico durante a pandemia da COVID-19, observaram que práticas relacionadas à gestão de pessoas, à comunicação interna e ao apoio aos trabalhadores assumiram papel central na capacidade de adaptação das organizações diante de cenários adversos. Os autores demonstram que a valorização dos colaboradores constitui elemento importante para a manutenção das atividades organizacionais, evidenciando que o desempenho das empresas do setor turístico está diretamente relacionado às condições oferecidas aos seus trabalhadores.

Diante desse panorama, observa-se que a QVT representa um tema de elevada relevância tanto para o campo acadêmico quanto para a gestão das organizações. Sua compreensão envolve múltiplas dimensões relacionadas às condições de trabalho, às relações interpessoais, ao desenvolvimento profissional e às percepções dos trabalhadores acerca de sua experiência laboral. Entre os diversos modelos desenvolvidos para avaliar a QVT, destaca-se a proposta elaborada por Richard Walton, considerada uma das mais utilizadas em pesquisas nacionais e internacionais por apresentar uma abordagem ampla e multidimensional da qualidade de vida no ambiente organizacional (FERNANDES et al., 2017). Em razão dessa abrangência e de sua ampla utilização em estudos científicos, o modelo de Walton foi adotado como principal referencial teórico da presente pesquisa, sendo apresentado e discutido na seção seguinte.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho no turismo e na hotelaria

O setor de turismo caracteriza-se por reunir atividades econômicas que possuem como principal finalidade atender às necessidades de deslocamento, permanência e lazer das pessoas, envolvendo uma ampla rede de serviços interdependentes, como meios de hospedagem, alimentação, transporte, entretenimento e agenciamento de viagens. Nesse contexto, os meios de hospedagem desempenham papel fundamental para o funcionamento da atividade turística, uma vez que oferecem a infraestrutura necessária para acolher os visitantes

e garantir sua permanência nos destinos turísticos. Conforme destacam Müller, Hallal e Ramos (2016), os meios de hospedagem constituem um dos principais componentes da infraestrutura do turismo, acompanhando a evolução histórica da atividade e adaptando-se continuamente às mudanças nas demandas dos viajantes e às transformações do próprio mercado turístico.

A evolução da hotelaria ocorreu paralelamente ao desenvolvimento do turismo, assumindo diferentes características ao longo da história. Thomazi e Baptista (2018) destacam que os meios de hospedagem passaram por constantes transformações em sua estrutura física, na forma de organização dos serviços e na maneira como passaram a atender às expectativas dos hóspedes. Essas mudanças acompanharam o crescimento da atividade turística e o aumento da competitividade entre os empreendimentos, fazendo com que a qualidade dos serviços oferecidos se tornasse um dos principais diferenciais das organizações do setor. Nesse cenário, observa-se que a hotelaria deixou de oferecer apenas acomodação para assumir papel estratégico na construção da experiência turística, exigindo elevados padrões de atendimento e constante aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

Entretanto, diferentemente de outros segmentos econômicos em que parte significativa da produção pode ser automatizada, a hotelaria caracteriza-se por depender intensamente da atuação humana para a prestação dos serviços. O atendimento ao hóspede é realizado por diferentes profissionais que, diariamente, executam atividades relacionadas à recepção, governança, alimentos e bebidas, manutenção, lazer e administração. Dessa forma, a qualidade percebida pelo cliente resulta diretamente da interação estabelecida entre colaboradores e hóspedes, tornando os trabalhadores um dos principais recursos das organizações hoteleiras (LEITE; TOMELIN; RAMOS, 2014).

Essa característica faz com que a gestão de pessoas assuma papel central no contexto dos meios de hospedagem. Além da execução das atividades operacionais, os trabalhadores são responsáveis por transmitir hospitalidade, acolhimento, cordialidade e eficiência, aspectos que influenciam diretamente a experiência do visitante. Assim, as organizações hoteleiras dependem não apenas de infraestrutura adequada, mas também da capacidade de seus colaboradores em prestar serviços de qualidade, reforçando a necessidade de investir em condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento profissional e o bem-estar das equipes (LEITE; TOMELIN; RAMOS, 2014).

Sob essa perspectiva, a Qualidade de Vida no Trabalho torna-se um elemento relevante para a gestão dos meios de hospedagem, uma vez que as condições oferecidas aos trabalhadores podem influenciar tanto sua satisfação quanto a qualidade dos serviços

prestados. Conforme observam Leite, Tomelin e Ramos (2014), estudos voltados para a hotelaria demonstram que compreender a percepção dos colaboradores acerca de seu ambiente laboral possibilita identificar fatores que interferem no desempenho das atividades, subsidiando a elaboração de práticas gerenciais voltadas à melhoria das condições de trabalho. Os autores ressaltam ainda que trabalhadores satisfeitos tendem a desenvolver suas funções de maneira mais comprometida, refletindo positivamente no atendimento oferecido aos hóspedes.

Embora a literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho tenha se desenvolvido em diferentes áreas da Administração e da Psicologia Organizacional, os estudos direcionados especificamente ao setor hoteleiro ainda representam um campo em expansão. Parte significativa das pesquisas concentra-se na avaliação das condições de trabalho dos profissionais, buscando compreender como fatores relacionados ao ambiente organizacional, às relações interpessoais e à gestão das equipes influenciam a percepção dos trabalhadores sobre sua experiência laboral. Nesse sentido, Leite, Tomelin e Ramos (2014), ao investigarem a Qualidade de Vida no Trabalho de camareiras em hotéis localizados em Foz do Iguaçu (PR), identificaram que a percepção das trabalhadoras variava entre as diferentes dimensões propostas por Walton, evidenciando que a avaliação da QVT depende da forma como os colaboradores vivenciam sua rotina de trabalho e interpretam as condições oferecidas pela organização.

A relevância da gestão de pessoas para os empreendimentos turísticos também foi evidenciada por Bouças da Silva, Miranda e Hoffmann (2021), ao analisarem as estratégias adotadas por empresas do setor turístico durante a pandemia da COVID-19. Os autores observaram que, diante de um contexto de elevada instabilidade, diversas organizações passaram a adotar medidas voltadas à reorganização das equipes, à comunicação interna e ao apoio aos colaboradores como forma de enfrentar os impactos provocados pela crise sanitária. Ainda que o estudo tenha sido desenvolvido em um cenário excepcional, seus resultados demonstram que o fator humano ocupa posição estratégica na capacidade de adaptação das organizações turísticas, reforçando a importância da gestão das pessoas para a continuidade das atividades e para a manutenção da qualidade dos serviços oferecidos.

Outro aspecto relevante refere-se à natureza dos serviços turísticos, cuja produção e consumo ocorrem, em grande medida, de forma simultânea. Diferentemente de produtos materiais, os serviços hoteleiros são produzidos no momento da interação entre trabalhadores e hóspedes, tornando a atuação dos colaboradores parte integrante da experiência turística. Assim, aspectos relacionados ao ambiente organizacional, à motivação, ao reconhecimento

profissional e às condições de trabalho podem refletir diretamente na percepção de qualidade construída pelos clientes, evidenciando que a valorização dos trabalhadores constitui elemento importante tanto para o desempenho organizacional quanto para a competitividade dos empreendimentos turísticos (LEITE et al., 2014; BOUÇAS DA SILVA et al., 2021).

Nesse contexto, discutir QVT na hotelaria significa reconhecer que os trabalhadores representam um dos principais ativos das organizações turísticas. Mais do que executar atividades operacionais, esses profissionais participam da construção das experiências vivenciadas pelos hóspedes, influenciando diretamente a imagem e a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem. Dessa forma, compreender como os colaboradores percebem as condições de trabalho oferecidas pelas organizações se torna uma etapa fundamental para subsidiar práticas gerenciais capazes de promover ambientes laborais mais favoráveis ao desenvolvimento humano e organizacional. Considerando essas características, observa-se que a investigação da QVT em meios de hospedagem demanda instrumentos capazes de avaliar diferentes aspectos relacionados à experiência dos trabalhadores. Entre os modelos desenvolvidos para essa finalidade, destaca-se a proposta elaborada por Richard Walton, cuja abordagem multidimensional permite compreender a QVT por meio da análise de diferentes fatores que influenciam o cotidiano laboral. Em razão dessa abrangência e de sua ampla utilização em pesquisas sobre QVT, o modelo de Walton foi adotado como base teórica da presente pesquisa e será apresentado na seção seguinte.

2.3 O modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton

Entre os diversos modelos desenvolvidos para avaliar a QVT, a proposta elaborada por Richard Walton, em 1973, consolidou-se como uma das principais referências utilizadas em estudos organizacionais. Sua relevância decorre da compreensão de que a qualidade de vida no ambiente laboral não depende exclusivamente de fatores econômicos ou estruturais, mas resulta da interação entre diferentes dimensões que influenciam a experiência dos trabalhadores. Ao considerar aspectos relacionados às condições físicas de trabalho, às relações interpessoais, às oportunidades de desenvolvimento profissional, ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e ao significado atribuído às atividades exercidas, Walton propõe uma abordagem abrangente capaz de compreender a complexidade das relações estabelecidas entre indivíduo e organização (FERNANDES et al., 2017).

Conforme destacam Fernandes et al. (2017), o modelo de Walton representa um marco nos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho por romper com perspectivas restritas que associavam a satisfação dos trabalhadores apenas à remuneração ou às condições materiais do ambiente laboral. O autor compreende que o trabalho exerce influência sobre diferentes

dimensões da vida humana e, por essa razão, a avaliação da QVT deve considerar aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Dessa forma, o modelo amplia a compreensão sobre o bem-estar no trabalho ao reconhecer que fatores como autonomia, reconhecimento, integração social e oportunidades de crescimento também interferem diretamente na percepção dos trabalhadores acerca de sua experiência profissional. A proposta de Walton também se diferencia por reconhecer que a QVT constitui um fenômeno multidimensional, cuja avaliação exige a análise integrada de diferentes fatores. Para Fernandes et al. (2017), essa característica explica a ampla utilização do modelo em pesquisas acadêmicas e em estudos organizacionais desenvolvidos nas mais diversas áreas do conhecimento. Ao reunir diferentes dimensões da experiência laboral em uma única estrutura analítica, Walton oferece um instrumento capaz de compreender tanto as condições objetivas do trabalho quanto às percepções subjetivas construídas pelos trabalhadores ao longo de sua trajetória profissional.

Outro aspecto que contribui para a permanência do modelo de Walton nas pesquisas contemporâneas refere-se à sua capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais. Embora tenha sido desenvolvido na década de 1970, seus princípios continuam sendo aplicados em estudos sobre organizações públicas, empresas privadas, instituições de ensino, organizações hospitalares e, de maneira significativa, em pesquisas relacionadas ao setor turístico e hoteleiro. Fernandes et al. (2017) ressaltam que, mesmo diante do surgimento de outros modelos teóricos voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, a proposta de Walton permanece como uma das mais utilizadas devido à abrangência de suas categorias e à possibilidade de aplicação em diferentes realidades organizacionais.

No contexto da hotelaria, o modelo se mostra, especialmente, pertinente por permitir a análise de fatores diretamente relacionados às características da prestação de serviços. Conforme observam Leite, Tomelin e Ramos (2014), a qualidade dos serviços hoteleiros depende diretamente da atuação dos trabalhadores e das condições oferecidas para o desenvolvimento de suas atividades. Dessa maneira, compreender como os colaboradores avaliam aspectos relacionados às condições de trabalho, às oportunidades de crescimento, ao reconhecimento profissional e às relações interpessoais se torna fundamental para compreender a própria qualidade dos serviços oferecidos pelos meios de hospedagem. A utilização do modelo de Walton nesse contexto possibilita analisar essas diferentes dimensões de forma integrada, favorecendo uma compreensão mais ampla da realidade vivenciada pelos trabalhadores do setor. Além disso, o modelo apresenta uma importante contribuição metodológica ao transformar dimensões abstratas da experiência laboral em categorias

passíveis de investigação empírica. Cada dimensão proposta por Walton corresponde a um conjunto de aspectos que podem ser observados e analisados por meio da percepção dos trabalhadores, permitindo identificar potencialidades e fragilidades presentes no ambiente organizacional. Essa característica torna o modelo particularmente adequado para pesquisas qualitativas, como a presente investigação, uma vez que possibilita relacionar os depoimentos dos participantes às diferentes dimensões da QVT, favorecendo interpretações mais aprofundadas acerca da realidade estudada.

Em razão dessa abrangência, o modelo de Walton foi adotado como referencial teórico desta pesquisa. Sua estrutura analítica permite compreender a QVT para além das condições materiais do ambiente laboral, incorporando aspectos relacionados ao desenvolvimento humano, às relações sociais, à justiça organizacional e ao significado do trabalho na vida dos indivíduos. Além disso, trata-se de um modelo amplamente reconhecido na literatura nacional sobre QVT e já aplicado em pesquisas desenvolvidas no contexto da hotelaria, como o estudo realizado por Leite et al. (2014), o que reforça sua adequação aos objetivos desta investigação.

Walton organiza sua proposta em oito dimensões fundamentais: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; oportunidades de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. Embora cada uma dessas dimensões represente um aspecto específico da experiência laboral, elas são compreendidas de maneira integrada, uma vez que a percepção da QVT resulta da interação entre todos esses elementos. Assim, a análise da QVT não deve ocorrer de forma isolada, mas considerar como essas diferentes dimensões se articulam na construção da experiência cotidiana dos trabalhadores (FERNANDES et al., 2017). Considerando essa perspectiva, as oito dimensões propostas por Walton constituem a base analítica desta pesquisa. Além de orientarem a construção do roteiro de entrevistas, elas serviram como referência para a organização das categorias de análise utilizadas na interpretação dos dados empíricos.

2.3.1 As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho segundo Walton

A proposta desenvolvida por Walton (1973) fundamenta-se na compreensão de que a Qualidade de Vida no Trabalho resulta da interação entre diferentes fatores que influenciam a experiência dos trabalhadores no ambiente organizacional. Conforme discutido anteriormente, o modelo rompe com concepções restritas que associavam a satisfação no trabalho apenas à remuneração ou às condições físicas do ambiente laboral, propondo uma abordagem

multidimensional capaz de contemplar aspectos materiais, sociais, psicológicos e organizacionais da vida profissional (FERNANDES et al., 2017). Para estes autores, Walton organiza sua proposta em oito dimensões consideradas essenciais para compreender a percepção dos trabalhadores acerca da QVT. Essas dimensões não devem ser analisadas de forma isolada, uma vez que a experiência laboral é construída pela interação entre diferentes fatores que influenciam simultaneamente o bem-estar, a satisfação e o desenvolvimento profissional. Dessa maneira, o modelo permite uma avaliação mais abrangente das condições de trabalho, contemplando aspectos objetivos e subjetivos da realidade organizacional.

A primeira dimensão corresponde à compensação justa e adequada, relacionada à percepção do trabalhador sobre a remuneração recebida e aos benefícios oferecidos pela organização. Para Walton, a compensação deve ser percebida como compatível com as responsabilidades exercidas e suficiente para proporcionar condições dignas de vida, contribuindo para a sensação de justiça organizacional (FERNANDES et al., 2017). Embora a remuneração seja um aspecto importante da QVT, o autor ressalta que ela representa apenas uma das diversas dimensões que compõem a experiência laboral. A segunda dimensão refere-se às condições de trabalho, abrangendo aspectos como ambiente físico, segurança, ergonomia, infraestrutura, jornada de trabalho e recursos disponibilizados para a realização das atividades. Essa dimensão assume especial relevância por estar diretamente relacionada à saúde, ao conforto e à segurança dos trabalhadores durante a execução de suas funções. No contexto da hotelaria, Leite et al. (2014) destacam que a qualidade dos serviços prestados depende, entre outros fatores, das condições oferecidas aos colaboradores para o desempenho de suas atividades, reforçando a importância dessa dimensão para organizações cuja prestação de serviços depende intensamente da atuação humana.

A terceira dimensão corresponde ao uso e desenvolvimento das capacidades, contemplando aspectos relacionados à autonomia, à utilização das competências individuais, à participação nas decisões e às oportunidades de aprendizagem oferecidas pela organização. Conforme destacam Fernandes et al. (2017), essa dimensão busca compreender se o trabalhador consegue aplicar seus conhecimentos e habilidades no cotidiano profissional, bem como desenvolver novas competências ao longo de sua trajetória na organização. Em seguida, Walton apresenta a dimensão oportunidades de crescimento e segurança, que envolve as perspectivas de desenvolvimento profissional, estabilidade no emprego, possibilidades de promoção e reconhecimento do desempenho. Essa dimensão procura identificar de que maneira os trabalhadores percebem suas oportunidades de evolução profissional e a segurança em relação à continuidade do vínculo empregatício, fatores que influenciam diretamente sua

motivação e comprometimento.

Outra dimensão relevante é a integração social na organização, relacionada às relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, Walton considera fundamentais aspectos como respeito mútuo, cooperação, igualdade de oportunidades e ausência de discriminação. Em organizações prestadoras de serviços, como os meios de hospedagem, a interação entre trabalhadores constitui elemento essencial para o funcionamento das atividades e para a qualidade do atendimento oferecido aos clientes, evidenciando a importância dessa dimensão para a gestão das equipes (LEITE et al., 2014). O modelo contempla ainda o constitucionalismo, dimensão voltada ao respeito aos direitos dos trabalhadores, à justiça organizacional, à transparência das normas e à possibilidade de participação nas decisões relacionadas ao ambiente de trabalho. Complementarmente, a dimensão trabalho e espaço total de vida considera o equilíbrio entre as atividades profissionais e a vida pessoal, reconhecendo que as exigências do trabalho podem produzir impactos em outras esferas da vida dos indivíduos. Por fim, a relevância social do trabalho refere-se ao significado atribuído ao trabalho desenvolvido, à imagem da organização perante a sociedade, à ética institucional e ao orgulho que o trabalhador sente em pertencer à empresa (FERNANDES et al., 2017).

Embora todas as dimensões sejam relevantes para compreender a QVT, algumas assumem maior destaque na presente pesquisa por sua relação direta com os objetivos do estudo e com a realidade dos meios de hospedagem. Aspectos relacionados às condições de trabalho, ao uso e desenvolvimento das capacidades, às oportunidades de crescimento, à compensação, à integração social e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal aparecem de forma recorrente tanto na literatura quanto no instrumento de coleta de dados adotado nesta investigação. Conforme demonstram Leite et al. (2014), essas dimensões exercem influência significativa sobre a percepção dos trabalhadores da hotelaria e podem refletir diretamente na qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes. Dessa forma, as oito dimensões propostas por Walton constituem uma estrutura analítica capaz de compreender a QVT de maneira integrada, permitindo analisar como diferentes fatores se articulam na construção da experiência laboral. Em razão dessa abrangência, o modelo foi adotado como base para a elaboração do roteiro de entrevistas e para a organização das categorias de análise desta pesquisa, possibilitando interpretar as percepções dos colaboradores do meio de hospedagem investigado à luz de um dos referenciais mais consolidados da literatura sobre QVT.

2.4 Breves Comentários sobre a Hotelaria em São Luís do Maranhão

A hotelaria tem origem vinculada à própria necessidade humana de deslocamento e acolhimento ao longo da história. Conforme Thomazi e Baptista (2018), as primeiras formas de hospedagem surgiram para atender viajantes que necessitavam de abrigo, alimentação e segurança durante seus deslocamentos. Ao longo do tempo, essas formas de acolhimento acompanharam o desenvolvimento das rotas comerciais, das viagens e, posteriormente, do turismo, dando origem à hotelaria moderna. Na mesma perspectiva, Müller et al. (2016) destacam que o processo de evolução dos meios de hospedagem ocorreu paralelamente às transformações econômicas, sociais e culturais, tornando a hospitalidade uma atividade cada vez mais organizada e profissionalizada. No Brasil, a hotelaria também se desenvolveu a partir das necessidades de acolhimento dos viajantes, inicialmente por meio de estalagens, hospedarias e pousadas, evoluindo gradativamente para empreendimentos mais estruturados. De acordo com estes mesmos autores, a expansão da hotelaria brasileira acompanhou o crescimento da atividade turística, da urbanização e do desenvolvimento econômico do país, consolidando-se principalmente ao longo do século XX. Da mesma forma, Thomazi, Baptista et.al(2018) observam que os meios de hospedagem deixaram de representar apenas locais de passagem para assumirem posição estratégica na infraestrutura turística, oferecendo serviços cada vez mais especializados e adequados às novas demandas dos visitantes.

No contexto maranhense, a hotelaria se desenvolveu em estreita relação com o crescimento da atividade turística e com a valorização do patrimônio histórico-cultural de São Luís. Segundo Ferreira (2010), a capital maranhense apresenta características que favorecem a atividade hoteleira, destacando-se tanto pelo reconhecimento de seu Centro Histórico como Patrimônio Cultural Mundial quanto pela função estratégica exercida na recepção de turistas que visitam o estado. A autora também evidencia que São Luís reúne diferentes segmentos turísticos, entre eles o turismo cultural e o turismo de negócios, fatores que contribuem para a expansão e diversificação da oferta de meios de hospedagem.

Nesse cenário, a atividade hoteleira assume papel relevante por estar inserida em uma cidade cuja identidade é fortemente marcada pela cultura, pela preservação histórica e pela crescente dinâmica turística. Conforme demonstra Ferreira (2010), o desenvolvimento da hotelaria em São Luís acompanha as transformações do mercado turístico local, atendendo tanto visitantes motivados pelo patrimônio histórico-cultural quanto aqueles vinculados ao turismo de negócios. Dessa forma, a hotelaria da capital não se restringe à oferta de hospedagem, mas integra uma rede de serviços indispensável para a experiência turística e para o fortalecimento da economia do turismo.

Ao comparar diferentes contextos, observa-se que a hotelaria mundial apresenta um

processo histórico mais amplo, marcado pela constante diversificação das formas de hospedagem e pela profissionalização dos serviços. Thomazi, Baptista et.al (2018) ressaltam que essas mudanças acompanharam as transformações da sociedade e da própria atividade turística. No Brasil, por sua vez, Müller et al.(2016) afirmam que a evolução da hotelaria ocorreu em consonância com o crescimento urbano e com a expansão do turismo, consolidando os meios de hospedagem como um dos principais componentes da infraestrutura turística nacional. Em São Luís, entretanto, a hotelaria apresenta características próprias. Conforme Ferreira (2010), a presença de importantes empreendimentos industriais, do complexo portuário e de instituições públicas fortalece o fluxo de turistas de negócios, ao mesmo tempo em que o patrimônio histórico-cultural impulsiona o turismo de lazer e cultural. Essa combinação faz com que os meios de hospedagem da capital atendam públicos distintos, exigindo estratégias diferenciadas de gestão e de prestação de serviços.

Dessa maneira, percebe-se que a hotelaria, embora possua características comuns em diferentes contextos, assume especificidades conforme as características de cada destino turístico. Enquanto a hotelaria mundial é resultado de um longo processo de evolução das formas de hospedagem, no Brasil ela consolidou-se como elemento essencial da infraestrutura turística. Em São Luís, conforme observa Ferreira (2010), destaca-se pela estreita relação com o patrimônio histórico, com a dinâmica cultural e com o turismo de negócios, desempenhando papel importante na recepção dos visitantes e no desenvolvimento da atividade turística local. Por fim, este mesmo autor ressalta que compreender a hotelaria de São Luís exige considerar sua inserção na dinâmica urbana e turística da capital maranhense. Nesse contexto, os meios de hospedagem representam muito mais do que locais destinados à pernoite, constituindo parte fundamental da infraestrutura turística e contribuindo para a consolidação da imagem do destino e para a experiência vivenciada pelos visitantes.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa e de natureza exploratória. A abordagem qualitativa permite compreender os significados, as percepções e as interpretações construídas pelos sujeitos acerca da realidade em que estão inseridos, possibilitando uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais a partir do contexto em que são produzidos (FLICK, 2009). O caráter exploratório se justifica pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre a QVT no contexto da hotelaria, buscando compreender como os colaboradores percebem as condições de trabalho oferecidas pela organização e os fatores que influenciam seu bem-estar no ambiente laboral.

O estudo foi desenvolvido em um empreendimento hoteleiro econômico, localizado no município de São Luís, Maranhão. A escolha do lócus da pesquisa se fundamenta na relevância da hotelaria para o desenvolvimento da atividade turística na capital maranhense, considerando que os meios de hospedagem desempenham papel essencial na oferta de serviços turísticos e na experiência dos visitantes. Em atendimento aos princípios éticos que orientam a pesquisa científica e visando preservar a identidade da organização participante, o empreendimento será identificado neste estudo como Empresa A.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica que possibilita maior flexibilidade durante a investigação ao permitir o aprofundamento de questões que emergem no decorrer da entrevista, sem perder o direcionamento estabelecido pelos objetivos da pesquisa (VEAL, 2011). O roteiro de entrevista foi elaborado com base no modelo de QVT proposto por Walton (1973), contemplando as dimensões de compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho (Quadro 1). Além dessas dimensões, foram incluídas questões relacionadas às práticas organizacionais voltadas à promoção da QVT e às sugestões apresentadas pelos colaboradores para o aprimoramento das ações desenvolvidas pela empresa. A inteligência artificial Perplexity ai foi utilizada como apoio na elaboração do gráfico, com base nos quadros analíticos deste trabalho.

Quadro 1 – Roteiro semiestruturado baseado em Walton (1973)

Categorias	Questionamentos
Condições de Trabalho (Ambiente físico, segurança, ergonomia, infraestrutura)	1. Como você avalia as condições do ambiente físico do seu local de trabalho (temperatura, ruído, iluminação, limpeza)? 2. Os equipamentos e mobiliários disponíveis são adequados para o desempenho de suas funções? Se não, quais são os principais problemas enfrentados? 3. Você percebe riscos à sua saúde ou à sua segurança no desempenho das suas

	atividades? Sem sim, poderia exemplificar?
Uso e desenvolvimento das Competências (Oportunidades de aprendizado, uso de competências, autonomia)	Considerando o conceito de competências que se traduz como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que respondem pelo desempenho de um profissional na execução de seu trabalho (Chouhan & Srivastava, 2014), pergunto: 4. Você sente que tem oportunidades para utilizar plenamente suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) no trabalho? Comente. 5. A empresa oferece treinamentos/capacitações que contribuem para o seu desenvolvimento profissional? Comente. 6. Você sente que tem autonomia (liberdade) para tomar decisões e executar suas tarefas no trabalho? Poderia exemplificar? Comente.
Oportunidades de crescimento e segurança (Perspectivas de carreira, estabilidade no emprego, promoção)	7. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, como promoções, planos de cargos e salários etc.? Como você avalia essas oportunidades? 8. Você acredita ter estabilidade no emprego ou teme ser demitido a qualquer momento? Comente. 9. Seu trabalho é reconhecido (valorizado) pelos gestores e colegas? Como esse reconhecimento foi demonstrado? Comente.
Compensação Justa e Adequada (Salários, benefícios, remuneração variável)	10. Você considera sua remuneração justa em relação às suas funções e responsabilidades? Comente. 11. Além do salário, você recebe benefícios (alimentação, transporte, plano de saúde etc.)? Como avalia esses benefícios?
Integração Social no Trabalho (Relações interpessoais, trabalho em equipe, respeito no ambiente de trabalho)	12. Como você descreveria a qualidade dos relacionamentos entre os colaboradores na empresa? O ambiente favorece a colaboração e o respeito mútuo? 13. Você percebe igualdade de oportunidades de crescimento profissional para todos, independentemente de gênero, etnia, idade, orientação sexual ou religião? Comente. 14. Já presenciou ou vivenciou alguma situação de preconceito/discriminação ou assédio moral/sexual no ambiente de trabalho? Se sim, como a empresa lidou com a situação?
Constitucionalismo no Trabalho (Direitos trabalhistas, justiça organizacional, transparência)	15. Você percebe que a empresa cumpre com todos os seus direitos trabalhistas (registro formal, pagamento correto, benefícios exigidos por lei etc.)? Comente. 16. A comunicação da empresa sobre regras/normas e direitos do trabalhador é clara e transparente? Comente. 17. Você sente que tem espaço para expressar suas opiniões e sugestões dentro da empresa? Suas ideias são consideradas?
Trabalho e Espaço na Vida (Equilíbrio trabalho-vida pessoal, carga horária, estresse)	18. Você já se sentiu sobrecarregado no trabalho? Como isso impactou seu desempenho e bem-estar? 19. Sua rotina de trabalho (carga horária, atividades) permite equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Comente. 20. Seu trabalho influencia positiva ou negativamente a sua saúde física e/ou mental? Comente.
Relevância Social do Trabalho (Valorização do trabalho, impacto social, reconhecimento profissional)	21. Você sente que a empresa age com ética e transparência nas relações com funcionários e clientes? Comente. 22. Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa? O que mais contribui para isso? 23. Seu trabalho é reconhecido pelos clientes/hóspedes e/ou líderes da empresa? Como isso acontece?
Políticas de QVT da empresa	24. A empresa adota medidas para melhorar a QVT dos funcionários? Como você avalia essas medidas?
Sugestões para a melhoria da QVT no setor hoteleiro	25. O que a empresa poderia fazer para melhorar a sua qualidade de vida no trabalho?

Fonte: Elaboração própria baseada em Walton (1973).

A unidade de análise compreende os colaboradores da Empresa A. A definição da amostra ocorreu por adesão, considerando a disponibilidade dos participantes para integrarem a pesquisa. Ao final da coleta de dados, participaram do estudo oito colaboradores pertencentes aos setores de Recepção, Governança, Administração e

Alimentos e Bebidas (Quadro 2), possibilitando a obtenção de diferentes perspectivas acerca da QVT. Em pesquisas qualitativas, a suficiência da amostra é determinada pela capacidade de representar, em intensidade e diversidade, as múltiplas dimensões do fenômeno investigado, e não pela representatividade estatística dos participantes (MINAYO, 2017).

Quadro 1 – Caracterização da amostra

Entrevistado	Idade	Sexo	Tempo na organização	Escolaridade	Setor
A	27	F	4 Anos	Graduação Completa	Recepção pela Tarde
B	33	M	4 Anos	Ensino Médio Completo	Recepção pela Noite
C	42	F	3 Anos	Ensino Médio Completo	Governança pela tarde
D	28	F	2 Anos	Graduação em Andamento	Salão A&B
E	30	F	11 Anos	Graduação Completa	Administração
F	32	F	8 Anos	Graduação Completa	Recepção pela Manhã
H	36	M	5 Anos	Ensino Médio Completo	Salão A&B
G	38	F	2 Anos	Ensino Médio Completo	Governança

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

As entrevistas foram realizadas individualmente, em ambiente que garantisse privacidade aos participantes, favorecendo a livre manifestação de suas percepções acerca da realidade laboral. Mediante autorização prévia dos entrevistados, todos os depoimentos foram gravados e posteriormente transcritos na íntegra, procedimento que contribui para assegurar maior fidelidade às informações coletadas e reduzir perdas durante o processo de análise (VEAL, 2011).

Os dados obtidos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), adotando-se a modalidade categorial *a priori*. Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante das transcrições, seguida da identificação dos núcleos de sentido presentes nos discursos dos participantes, que foram agrupados conforme as categorias previamente estabelecidas a partir do referencial teórico da pesquisa, especialmente as dimensões de QVT de Walton (1973). A utilização da Análise de Conteúdo se mostra adequada às pesquisas em Turismo por possibilitar uma interpretação sistemática dos discursos e favorecer a compreensão dos fenômenos investigados (SOUSA; TOMAZZONI, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo Analisar as percepções de profissionais de um meio de hospedagem, localizado em São Luís (MA), acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) à luz do modelo de Walton (1973) e os objetivo específicos são identificar os principais aspectos e dimensões da QVT percebidos por colaboradores do meio de hospedagem pesquisado; sugerir melhorias para fortalecer a QVT em ambientes de hospedagens.

A partir das entrevistas realizadas, os dados foram organizados em categorias analíticas fundamentadas nas dimensões propostas por Walton (1973), possibilitando compreender como os colaboradores percebem diferentes aspectos relacionados ao seu ambiente laboral. Nas seções a seguir, os resultados são apresentados e discutidos à luz do referencial teórico adotado, buscando estabelecer um diálogo entre as percepções dos participantes e os estudos sobre QVT no Trabalho no contexto da hotelaria. Inicialmente, são apresentados os resultados referentes à dimensão Condições de Trabalho (Quadro 3).

Quadro 3 – Condições de Trabalho

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
Positiva	Ambiente físico, segurança, ergonomia e infraestrutura	“Acredito que aqui no local onde eu trabalho são boas as condições, visto que a gente trabalha sempre com organização e limpeza, tanto para o colaborador quanto para o hóspede.”	A
		“Se for falar em relação ao total, iluminação boa.”	B
		“O ambiente de trabalho, eu considero bom. A iluminação também é boa. Nós temos bastante ar, tanto livre como ar condicionado. Nossa integridade é preservada. Nos alimentamos bem, temos nossas pausas de intervalo, almoço e descanso.”	C
		“Em questão de limpeza, acho que a limpeza é boa, né? A gente faz limpezas periodicamente e assim tá tudo ok.”	D
		“Mas tirando isso, a parte de limpeza, o ambiente é bem arejado, é espaçoso e como eu fico no ar, eu não tenho tanto problema.”	E
		“Bom, o ambiente de trabalho é muito bom, tem uma estrutura muito boa. Nós temos as melhores instalações elétricas. Nós temos também várias vezes a recepção bem limpa pelos funcionários da área de serviços gerais. E é isso.”	F
		“Eh, tranquilo.”	G

		“Eu considero adequadas. Não acho que é um lugar que tá nem perto de ser insalubre para eu praticar o trabalho da forma que eu acho que eu preciso praticar, entendeu? São as condições necessárias para eu desenvolver meu trabalho.”	H
	Equipamentos, mobiliários e dispositivos	“Não, são totalmente adequados. O computador, tudo certinho.”	B
		“Sim, são. Eles são adequados. Nós temos todos os itens necessários pra trabalharmos, pra fazer as atividades certas, sem ter desculpa.”	C
		“Assim, na maioria sim, mas tem algumas coisas que a gente precisa.”	D
		“Sim. Até porque é só o computador e a impressora que basicamente eu utilizo e as estantes aqui, então tá tudo adequado.”	E
		“Não, eles são adequados.”	G
	Saúde e segurança	“Não, nenhum risco.”	A
		“Não. A gente não corre riscos, porque temos todos os equipamentos necessários pra fazer nossas atividades corretamente.”	C
		“Não, sem riscos.”	F
A melhorar	Equipamentos, mobiliários e dispositivos	“Não tem problema, mas pode haver melhoria no aumento da tela do computador um pouquinho, mas fora isso, dá para levar tranquilamente. Não prejudica.”	A
		“Com o tempo a gente vai observando e a gente precisa de utensílios em outros momentos, a gente precisa de coisas básicas que nos faltam. Tem coisas que as respostas são mais rápidas, né, no caso de trazer pra gente, e tem momentos que não, que demora mais.”	D
		“São, são muito adequados, inclusive são de última geração.”	F
		“Ah, só o carrinho que eu acho eles um pouco pesados.”	G
	Saúde e segurança	“Não, o único problema que poderia causar, mas que talvez não afete tanto, é o barulho. Mas tirando isso, não teria nada.”	E
		“Não um risco à minha saúde, mas às vezes um pouco de estresse, acho que normal, por conta de outras pessoas, né?”	H
Negativa	Ambiente físico, segurança, ergonomia e infraestrutura	“O som às vezes incomoda [...] “A limpeza eu consideraria regular.”	B

		“Ah, eu acho que questão de temperatura, acho que tem que melhorar, porque muitas vezes, eu não trabalho diretamente na cozinha, mas para quem trabalha na cozinha, acho que é muito quente. E até mesmo no salão, quando a gente trabalha no salão, às vezes é quente, os hóspedes também reclamam. Então, acho que é questão de temperatura pode melhorar.”	D
		“Na minha parte, no meu setor, tirando um pouco do barulho, porque querendo ou não o barulho atrapalha um pouco às vezes no meu raciocínio e na minha concentração [...] Mas a única coisa que peca um pouco às vezes é só o barulho, que não é nem do meu setor, mas chega a atrapalhar.”	E
	Equipamentos, mobiliários e dispositivos	“Então, alguns mobiliários, no caso, são algumas geladeiras que não estão funcionando, que acabam atrapalhando um pouco na logística do dia a dia. Vez ou outra, louças que faltam pra gente trabalhar, mas coisa que a empresa consegue resolver, não de imediato, mas consegue não deixar a gente totalmente sem resguardo.”	H

Fonte: Elaboração própria (2026).

Acerca das Condições de Trabalho, observa-se predominância de percepções positivas quanto ao ambiente físico, à infraestrutura e à segurança no trabalho. Parte dos entrevistados descreve o espaço laboral como adequado, limpo, organizado e com condições satisfatórias para a execução das atividades, o que sugere que, de modo geral, a empresa oferece suporte material mínimo para o desempenho funcional. Também se nota predominância de percepções positivas quanto ao ambiente físico, à infraestrutura e à segurança no trabalho. Alguns entrevistados descrevem o espaço laboral como adequado, limpo, organizado e com condições satisfatórias para a execução das atividades, o que sugere que, de modo geral, a empresa oferece suporte material para o desempenho das funções. Também aparecem avaliações favoráveis acerca dos equipamentos disponibilizados e da ausência de riscos diretos à saúde, indicando que os trabalhadores reconhecem esforços institucionais voltados à manutenção de um ambiente considerado seguro e funcional.

Esses resultados dialogam com a dimensão Condições de Trabalho proposta por Walton (1973), segundo a qual a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada à oferta de um ambiente seguro, saudável e adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), essa dimensão contempla fatores como infraestrutura, segurança, jornada de trabalho e disponibilidade de recursos, elementos que influenciam diretamente a percepção dos trabalhadores sobre seu ambiente laboral. Assim, a avaliação positiva apresentada pela maior parte dos entrevistados demonstra que esses aspectos são percebidos como satisfatórios na organização estudada, contribuindo para

uma experiência laboral favorável.

Entretanto, os depoimentos também revelam fragilidades importantes nessa dimensão. Alguns participantes apontam incômodos relacionados ao excesso de barulho, à temperatura inadequada em determinados setores, especialmente na cozinha e no salão, além de limitações pontuais em equipamentos e mobiliários, como carrinhos pesados, falta de utensílios e falhas em geladeiras. Esses relatos demonstram que, embora a percepção geral seja positiva, as condições de trabalho não se apresentam de maneira homogênea entre todos os setores da empresa, variando conforme as características das atividades desempenhadas. A presença dessas limitações também encontra respaldo no estudo desenvolvido por Leite et al. (2014), que identificaram, em meios de hospedagem, que aspectos relacionados ao ambiente físico e às exigências das atividades exercem influência significativa sobre a percepção da QVT. Os autores destacam que, embora os trabalhadores possam reconhecer condições satisfatórias de trabalho, problemas relacionados ao esforço físico, à infraestrutura ou ao ambiente laboral tendem a impactar sua satisfação e seu bem-estar. Considerando que a hotelaria é uma atividade intensiva em serviços, na qual a qualidade do atendimento depende diretamente das condições em que os colaboradores desempenham suas funções, melhorias na infraestrutura e na ergonomia podem refletir não apenas na qualidade de vida dos trabalhadores, mas também na qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes.

Nesse sentido, evidencia-se que as condições de trabalho são percebidas de forma satisfatória em termos gerais, mas ainda requerem ajustes operacionais e estruturais para atender de maneira mais equitativa às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais. Os resultados permitem afirmar que essa dimensão apresenta uma base positiva, porém acompanhada de oportunidades de aperfeiçoamento, especialmente em aspectos relacionados à ergonomia, ao conforto térmico e à disponibilidade de recursos materiais. Assim, os achados desta pesquisa corroboram o entendimento de Fernandes et al. (2017) de que a QVT deve ser compreendida como um processo contínuo de aperfeiçoamento das condições oferecidas aos trabalhadores, considerando as especificidades de cada ambiente organizacional.

No Quadro 4 que trata do Uso e Desenvolvimento das Competências, sobressaem percepções positivas relacionadas à possibilidade de aplicar conhecimentos, receber treinamentos e exercer certa autonomia no cotidiano laboral. Os entrevistados mencionam abertura para apresentar ideias, participação em capacitações e liberdade relativa para resolver situações práticas do trabalho, o que indica uma organização que, em certa medida, favorece o desenvolvimento de competências e o aprendizado contínuo. Esse resultado

sugere que a empresa reconhece a importância da qualificação e da autonomia como elementos que contribuem para a execução das tarefas e para a segurança na tomada de decisão.

Quadro 4 – Uso e Desenvolvimento das Competências

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
Positiva	Oportunidades de aprendizado e uso de competências	“Sim, a empresa dá total livre arbítrio pra gente trazer coisas nossas e a empresa também melhora a tua competência. Acredito que ela é muito boa.”	A
		“Às vezes me sinto um pouco limitado. Mas sempre faço o que está ao meu alcance.”	B
		“Sim, temos. Temos toda a liberdade para isso.”	C
		“Não, eles são muito atentos e muito solícitos também, abertos para que a gente possa desenvolver nossas habilidades, né? Sempre que a gente tem uma ideia, a gente é ouvido aqui, então é um ambiente bom assim para se trabalhar.”	D
		“Sim, tem.”	E
		“Sim, aqui a gente pode fazer o que quiser, entre aspas, mas com bastante responsabilidade.”	F
		“Eu acho que sim, que ela dá oportunidades.”	G
	Aprimoramento profissional e treinamentos	“Sim, principalmente para trabalhar na rede A, eles zelam pelo bom atendimento e treinamentos para aumentar nossa competência. Já tive logo no início do ano.”	A
		“Sim, sempre tem cursos para melhorar e desempenhar ainda mais as funções de cada setor.”	B
		“Sim, desenvolve sim. A gente teve um treinamento pra ficar de forma confortável no nosso trabalho, tanto física como mentalmente.”	C

		“Sim, a empresa tem nos dado o treinamento necessário para que a gente possa desenvolver nossas habilidades, como atender melhor o cliente. A gente já teve treinamento de atendimento ao cliente, teve também treinamento de manipulação de alimentos, tivemos também de máquina de limpezas, como utilizar os maquinários da cozinha. Tivemos bastante treinamento.”	D
		“Tem. Teve treinamento dos setores da recepção, da GOV e do A&B, para melhorar tanto postura e questão de atendimento.”	E
		“Sim, temos inclusive vários treinamentos para serem feitos durante todo o período de trabalho.”	F
		“Já teve. Já, que foi em fevereiro.”	G
		“Sim, inclusive treinamentos que são obrigatórios pra gente tá a par do que a rede pede pra gente enquanto funcionário, e enquanto conhecimento também do produto que a gente representa.”	H
	Autonomia	“No cargo onde estou, o nosso gerente dá total liberdade pra gente fazer o que puder. Um hóspede passou mal, a gente tem arbítrio de ir na farmácia, comprar alguma coisa que alivia a dor dele, ou ir no restaurante preparar uma sopa, um chazinho.”	A
		“Como sou responsável do turno da noite, a gente responde pela gerência. Qualquer situação que acontecer no hotel.”	B
		“A gente tem autonomia. Se a gente tiver uma ideia e quiser compartilhar com nosso supervisor, chefe, e ele analisar e achar que é bom, a gente pode dar continuidade [...] A gente pode resolver sozinho, a gente pode.”	C
		“Tenho, tenho bastante autonomia aqui. Consigo trabalhar direitinho com autonomia.”	D
		“Tenho autonomia para, dependendo das situações, eu ir à frente e falar: esse aqui eu posso responder por isso, ou eu posso pegar alguma coisa de fora e tentar executar também sem precisar necessariamente estar comunicando o gerente de fato.”	E

		“A flexibilidade de tarifas do dia. A gente pode fazer uma flexibilidade melhor com desconto para o cliente.”	F
		“Hum, eh, às vezes quando acontece alguma coisa, eh, tipo, Aí se eu tiver, aí eu vou lá e faço.”	G
		“Dentro do que é a função da gente, eu acho que a gente tem até autonomia um pouco, a gente tem um pouco de liberdade a mais do que seria normal [...] Um exemplo, um hóspede ou cliente chegou para comer, deu algum problema no prato dele ou numa sobremesa, a gente tem autonomia de na hora resolver, ou dando uma cortesia, ou um drink que seja, sem a gente precisar da gerência no momento de urgência mesmo”.	H
A melhorar	Autonomia	“Alguns itens sim. Outros não, que a gente precisa de uma certa autorização.”	F
Negativa	Oportunidades de aprendizado e uso de competências	“Não, porque a empresa não trabalha a plenitude no cardápio, ou seja, numa carta de drinks. Não é um cardápio que me faz explorar todo o conhecimento que eu tenho, ou que o conhecimento que um outro colaborador pode ter.”	H

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os resultados encontrados corroboram a dimensão Uso e Desenvolvimento das Capacidades, proposta por Walton (1973), que considera essencial oferecer aos trabalhadores oportunidades para utilizar seus conhecimentos, exercer autonomia e desenvolver novas habilidades no ambiente organizacional. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), essa dimensão está relacionada à possibilidade de o trabalhador empregar suas capacidades intelectuais e técnicas, participar das decisões relativas ao seu trabalho e ampliar continuamente suas competências. Dessa forma, a percepção positiva dos entrevistados quanto aos treinamentos e à relativa autonomia demonstra que a organização pesquisada desenvolve práticas que favorecem o crescimento profissional e estimulam a aprendizagem contínua, aspectos reconhecidos pela literatura como importantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Apesar disso, alguns relatos demonstram que esse aproveitamento das competências nem sempre ocorre de maneira plena. Há falas que apontam limitação no uso do potencial profissional, seja pela restrição das atividades exercidas, seja pela necessidade de autorização em determinadas decisões, o que pode reduzir a percepção de valorização do saber do trabalhador. Em um dos casos, o entrevistado afirma que o próprio cardápio da

empresa limita a exploração do seu conhecimento técnico, mostrando que nem sempre a estrutura organizacional permite a utilização integral das capacidades individuais.

Essas limitações também podem ser compreendidas à luz do estudo de Leite et al. (2014), que evidencia que, no contexto da hotelaria, a valorização das competências dos trabalhadores está diretamente relacionada às possibilidades de participação, autonomia e desenvolvimento profissional oferecidas pelas organizações. Em um setor caracterizado pela intensa interação entre colaboradores e clientes, a utilização das competências individuais representa um fator relevante tanto para a satisfação dos trabalhadores quanto para a qualidade dos serviços prestados. Assim, quando os colaboradores percebem restrições à aplicação de seus conhecimentos ou pouca autonomia para solucionar situações do cotidiano, podem desenvolver a percepção de que seu potencial profissional não é plenamente aproveitado pela organização.

Dessa forma, a análise do quadro 4 permite compreender que a empresa apresenta elementos consistentes de incentivo ao desenvolvimento profissional, principalmente por meio de treinamentos e margens de autonomia. No entanto, a presença de limites operacionais e funcionais revela que ainda há espaço para ampliar o uso efetivo das competências dos trabalhadores, tornando o ambiente mais propício à expressão integral de conhecimentos, habilidades e iniciativas. Nesse sentido, os resultados reforçam a compreensão de Fernandes et al. (2017) de que a QVT depende não apenas da oferta de capacitações, mas também da criação de condições que permitam aos trabalhadores aplicar efetivamente seus conhecimentos, participar das decisões e perceber que suas competências são reconhecidas e valorizadas pela organização.

No Quadro 5 sobre Oportunidades de Crescimento e Segurança, percebe-se uma leitura ambivalente por parte dos participantes. Por um lado, diversos entrevistados reconhecem a existência de oportunidades de crescimento, programas internos, *steps*, bonificações e formas de reconhecimento profissional, o que demonstra que a empresa oferece mecanismos institucionais de progressão e valorização. Além disso, parte dos trabalhadores relata sentir estabilidade relativa no emprego, especialmente quando compara a organização a outras experiências profissionais anteriores.

Quadro 5 – Oportunidades de Crescimento e Segurança

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
---------------	----------	-------------	-------------

Positiva	Perspectivas de carreira	“A empresa tem esse crescimento, só que chega um ponto, dependendo da categoria.”	A
		“A gente está em um hotel econômico, vai chegar uma hora que esse crescimento vai parar aqui na nossa cidade, mas não me impede de ir para outros.”	A
		“Aqui tem step um, step dois. Isso seria o maior que tem no momento.”	B
		“Sim, dá oportunidade e uma avaliação boa, porque vai do desempenho de cada um para crescer.”	C
		“Tem. A empresa tem essa oportunidade	E
		Sim, mas aí tá muito dentro do que a pessoa também almeja, né. A empresa dá essa oportunidade, ela tem as bonificações, o aumento de salário de acordo com o desempenho. E para quem é formado, também tem uns programas dentro da própria empresa, onde ela gera oportunidade para a pessoa crescer dentro da empresa“	H
		Bom, a empresa tem sim essas promoções porém não são todos que conseguem. Depende do desempenho de cada um. Geralmente é anual.”	F
		“Ah, sim. Eu já vi, tem, né? Que é o step, né?”(step é aumento de salario ou de cargo por questão de tempo na empresa e qualidade no trabalho	G
A Melhorar	Perspectivas de carreira	“Acho que a empresa precisa de avaliações periódicas. Acho que isso acontece pouco.” “Pelo menos comigo, não aconteceu uma avaliação de desempenho, digamos assim, que eu e minha supervisora chegamos e conversamos. Nem também o meu gerente ainda não chegou para mim para conversar sobre isso. Então, acho que a empresa tem que melhorar em relação a isso.	D
		“Não necessariamente vem do funcionário, que às vezes tá fazendo o seu papel, tá desempenhando muito bem, mas ainda assim demora. E às vezes quem tá chegando muito rápido consegue essa promoção ou consegue esse aumento muito mais rápido do que quem já tem mais tempo de casa, mas eu ainda acredito que numa escala muito lenta. Porque poderia ser de forma mais rápida, mas basicamente para ter esse crescimento, para ter esse reconhecimento, para ter esse aumento, hoje precisa de vários outros métodos que às vezes a empresa impõe.”	E
		“Acho que pode melhorar. Serve até mais como incentivo.”	B

Positiva	Estabilidade no emprego	“Ah, eu tenho estabilidade, sim. Não vou mentir.”	A
		“Eu creio que eu tenho estabilidade.”	C
		“Não, não tenho medo.	G
		“Estabilidade eu tenho, mas questão de demissão a gente pode ser, a gente é vulnerável. A qualquer momento pode ser que a empresa encontre outra pessoa mais capacitada. Mas eu fico tranquila quanto a isso	E
		“Hoje em dia eu tenho uma certa estabilidade no meu emprego, mas, como não se trata de um concurso público, a gente tá suscetível a uma demissão a qualquer hora também, né?”	F
		“Não. Eu acho que isso acontece quando o funcionário age de forma errada no ambiente de trabalho e pode acontecer sim de ser demitido, mas eu faço meu trabalho direitinho e não sinto isso.”	D
		“Teme, a gente teme porque a gente trabalha no local privado que depende de lucro, né? Mas dentro das empresas que eu já trabalhei, pessoalmente falando, é uma das empresas que eu me sinto com um pouco mais de estabilidade para trabalhar...”	H
Negativa	Estabilidade no emprego	“Acho que estabilidade é algo ilusório. Quem tem estabilidade é alguém concursado. A gente CLT não tem garantia. Todo mundo tem medo, mas se vier.”	B
Positiva	Reconhecimento profissional	“Acredito que sim. No decorrer dos dias, o pessoal fala as qualidades, me dão feedback e também por prêmios que já se teve.”	A
		“Sim. São valorizados e reconhecidos. Às vezes com mimo ou um bônus de uma boleta ou algo do tipo.”	C
		Eh, é conhecido, é reconhecido, porque às vezes ele dá, tipo, ele chama a gente, fala, entendeu? Tem, né? É aquele talento de ouro .” (talento de ouro é um programa que reconhece o trabalhador pelo seu trabalho e ganha uma quantia a mais no seu salário)	G
		“Ah, sim. A gente tem aqui, quando a gente bate meta, reconhecimento por bater essas metas. A gente ganha alguns mimos, digamos assim, tem premiações, tem sorteios, enfim, de alguma forma eles nos recompensam pelo nosso esforço.”	D
A Melhorar	Reconhecimento profissional	“Às vezes é reconhecido, às vezes não. A gente que trabalha à madrugada é um pouco esquecido. Por não ter equipe completa acompanhando, a gente acaba esquecido.”	B
		“Demonstrado muito por meio de obrigado, de forma mais verbalmente. Acredito que mais a parte verbalmente é falado, de que meu setor ajuda muito.”	E
		“Mas assim, de crescimento, de oportunidade, eu acho que é um pouco também lento. Não é tão rápido como também pro que eu faço, pro que eu desempenho, pro que eles falam, eu tenho.”	E

		“Bom, eu diria tanto que não pela parte da gestão, mas acredito que sim pela parte dos meus colegas de trabalho.”	F
		“Assim, eu acho que já foi um pouco mais reconhecido.”	H
		“Atualmente, eu não sei se por conta de mudanças de gestão, diretamente falando com a gente, eu não sei se é alguma coisa da empresa, mas antes a gente era chamado, a gente tinha as opiniões da gente um pouco mais escutadas.”	H

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os achados dialogam com a dimensão Oportunidades de Crescimento e Segurança, proposta por Walton (1973), que considera a existência de perspectivas de desenvolvimento profissional, reconhecimento e estabilidade como elementos fundamentais para a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho. Conforme ressaltam Fernandes et al. (2017), essa dimensão envolve não apenas a possibilidade de ascensão profissional, mas também a percepção de segurança em relação ao emprego e de perspectivas concretas de continuidade na organização. Dessa forma, a existência de programas internos de desenvolvimento e mecanismos de reconhecimento identificados pelos entrevistados representa um aspecto positivo da organização pesquisada, indicando esforços institucionais voltados ao fortalecimento da carreira de seus colaboradores. Por outro lado, também aparecem críticas importantes relacionadas à lentidão dos processos de ascensão, à limitação das oportunidades e ao sentimento de vulnerabilidade empregatícia. Alguns participantes afirmam que o crescimento depende de muitos fatores, que nem todos conseguem avançar e que o reconhecimento nem sempre ocorre de maneira frequente ou justa, sobretudo em determinados turnos ou setores. A insegurança característica do trabalho privado e do regime celetista também surge como elemento recorrente, reforçando que a estabilidade percebida não é absoluta, mas condicionada ao contexto organizacional e econômico.

Essas percepções encontram respaldo nos resultados apresentados por Leite et al. (2014), que demonstram que a percepção de oportunidades de crescimento e reconhecimento influencia diretamente a satisfação dos trabalhadores da hotelaria. Segundo os autores, quando os colaboradores identificam perspectivas de desenvolvimento profissional e valorização de seu desempenho, tendem a demonstrar maior comprometimento com a organização. Em contrapartida, a percepção de limitações nas oportunidades de ascensão ou de critérios pouco transparentes para promoção pode gerar sentimentos de desmotivação e insegurança, afetando a forma como os trabalhadores avaliam sua experiência laboral.

Assim, o quadro 5 revela que a empresa possui instrumentos de crescimento

profissional e reconhecimento, mas sua efetividade é percebida de forma desigual entre os entrevistados. Em termos analíticos, pode-se afirmar que a categoria combina expectativas positivas de carreira com experiências de lentidão, seletividade e insegurança, o que sugere a necessidade de processos mais transparentes e consistentes de promoção, avaliação e valorização profissional. Os resultados reforçam o entendimento de Fernandes et al. (2017) de que a QVT está relacionada não apenas à existência de oportunidades formais de crescimento, mas também à maneira como essas oportunidades são percebidas pelos trabalhadores, especialmente quanto à transparência, à equidade e à possibilidade real de desenvolvimento ao longo da trajetória profissional.

A respeito do tema Compensação Justa e Adequada (Quadro 6), destaca-se uma diferença marcante entre a avaliação dos salários e a avaliação dos benefícios. Em relação à remuneração direta, predominam percepções negativas, uma vez que vários entrevistados consideram o salário insuficiente diante do volume de trabalho, da exigência física de determinadas funções e da responsabilidade assumida no cotidiano. Em especial, trabalhadores de setores operacionais e braçais demonstram maior insatisfação, associando a remuneração à intensidade do esforço despendido.

Quadro 6 – Compensação Justa e Adequada

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
Positiva	Salários	“Sim, é razoável. Se aumentar, eu não fico triste não.”	A
		“Eu acho que tá dentro do... lógico que a gente almeja sempre uma remuneração melhor, mas dentro da minha formação, que é ensino médio, eu acho que tá dentro.”	H
A melhorar	Salários	“Pela escala 6 por 1, não consideraria justo. Poderia ganhar muito mais. Mas hotelaria no Maranhão paga remuneração muito baixa comparado a outros estados	B
		Eu acho que não é justa. Acho que deveria ser um pouquinho mais, porque a gente trabalha bastante e desempenha bem. Deveria ser melhor.”, porque tem um trabalho mais braçal.”	C
		“Sim. Eu acho pouco. Mais, porque a gente trabalha mais. Eu acho, né? No ponto de vista, É, porque é braçal.”	G

		“Não. Eu acho que a minha remuneração é muito baixa com tudo que eu faço aqui. Eu acho que eu desenvolvo um trabalho que é de outra função, de outro cargo, na verdade, e eu acho que eu preciso de um salário maior.”	D
		“Não, acho que justo não. Acho que eu poderia ganhar um pouco mais, sim.”	E
		“Não.”	F
Positiva	Benefícios, remuneração variável	“Eu gosto. Temos sim, temos os benefícios e fora outras coisas que a empresa oferece, como saídas pra praia, massagem e outras coisas.”	A
		“A alimentação é feita aqui no hotel. Plano de saúde é bom. Sempre atendeu minhas necessidades.”	B
		“Sim. Transporte, alimentação. É bom porque não precisa acordar cedo pra preparar e consegue descansar mais. Vale transporte e plano de saúde Valeza.”	C
		“São bons, Vale transporte, Plano de saúde.”	G
		“Transporte sim, alimentação, a gente tem, a gente se alimenta aqui mesmo no hotel. A gente faz todas as nossas refeições, tem até pausa para cafezinho, então sim, é bom.”	D
		“Eu tenho os benefícios do vale, da alimentação e do plano de saúde. Transporte porque eu não tenho a opção. Mas eu acho muito justo.”	E
		“Sim, a gente recebe todos esses benefícios. A avaliação é muito boa. Nada a reclamar muito não.”	F
		“...a gente tem um refeitório, onde é ofertada a alimentação da gente, a gente não tem problema quanto a isso. No alcance das metas, nos meses em que a gente trabalha com meta, a gente tem os bônus da gente. Em datas comemorativas, a empresa nunca deixou de lembrar da gente, dando sempre um presente, alguma coisa.”	H

Fonte: Elaboração própria (2026).

Esses resultados estão em consonância com a dimensão Compensação Justa e Adequada, proposta por Walton (1973), que compreende a remuneração como um dos elementos fundamentais para a percepção da QVT. Segundo Fernandes et al. (2017), essa dimensão não se restringe ao valor do salário, mas envolve a percepção de justiça e adequação da compensação em relação às responsabilidades exercidas, ao esforço despendido e às necessidades do trabalhador. Dessa forma, os relatos dos participantes indicam que a insatisfação não decorre apenas da remuneração em si, mas principalmente da percepção de que ela não corresponde às exigências e à intensidade das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. Em contrapartida, os benefícios oferecidos pela

empresa são, em geral, avaliados positivamente. Os participantes mencionam alimentação, vale-transporte, plano de saúde, bônus por metas, presentes em datas comemorativas e outras ações complementares, indicando que esses recursos funcionam como mecanismos de compensação indireta e atenuam parcialmente a insatisfação salarial. Isso sugere que, embora a remuneração base seja frequentemente questionada, os benefícios ocupam papel relevante na percepção global de retorno oferecido pela organização.

Essa percepção também pode ser compreendida a partir dos resultados apresentados por Leite et al. (2014), que demonstram que a satisfação dos trabalhadores da hotelaria não depende exclusivamente da remuneração, mas do conjunto de condições oferecidas pela organização. Os autores evidenciam que fatores relacionados ao reconhecimento institucional e aos benefícios complementares contribuem para uma avaliação mais positiva da QVT, embora não substituam a importância de uma remuneração percebida como justa. Assim, os resultados desta pesquisa revelam que os benefícios representam um diferencial valorizado pelos colaboradores, mas não são suficientes para eliminar a percepção de desvalorização quando o salário é considerado incompatível com as exigências do trabalho.

A análise do quadro 6 permite concluir que a principal fragilidade dessa dimensão está menos associada à ausência de benefícios e mais à percepção de inadequação do salário às exigências reais do trabalho. Isso aponta para um cenário no qual a compensação indireta é reconhecida como positiva, mas não é suficiente para eliminar o sentimento de desvalorização remuneratória expresso por parte significativa dos trabalhadores. À luz de Fernandes et al. (2017), esses resultados reforçam que políticas de remuneração percebidas como justas constituem elemento essencial da QVT, pois influenciam diretamente a satisfação, a motivação e a percepção de valorização dos colaboradores no ambiente organizacional.

No quadro 7 sobre a Integração Social no Trabalho, os depoimentos revelam uma tendência predominantemente positiva quanto às relações interpessoais e ao convívio entre colegas. Muitos entrevistados descrevem o ambiente como respeitoso, colaborativo e marcado pela ajuda mútua, sugerindo que o trabalho em equipe constitui um elemento importante da experiência laboral no contexto investigado. A noção de união, entrosamento e convivência harmoniosa aparece como um dos aspectos mais valorizados pelos participantes.

Quadro 7 – Integração Social no Trabalho

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
---------------	----------	-------------	-------------

Positiva	Relações interpessoais	“A nossa equipe é bem unida quando precisa.“Ninguém falta com respeito ou ética.”	A
		“Na maioria das vezes, sim. A gente necessita da colaboração de todo mundo para as coisas funcionarem. É uma engrenagem. Tem que estar todo mundo alinhado.”	B
		“Eu tenho um relacionamento bom com todos. Eu não vejo tantas intrigas. Acontece sim um ou outro, mas no meu caso não tenho intriga com ninguém.”	C
		“Sim. Até porque por conta do próprio programa que a gente tem e que eles basicamente batem muito na tecla, eles fazem muito esse entrosamento, treinamento para fora, engajamento, para todo mundo participar sem necessariamente ter uma diferenciação.”	E
		“Com certeza, todo mundo se ajuda e, consequentemente, também todo mundo se respeita.“É claro que vai ter uma hora ou outra que vão haver desentendimentos, mas esses desentendimentos não quer dizer que sejam brigas. São desentendimentos saudáveis, que são logo resolvidos.”	F
		“Assim, como todo lugar onde tem ser humano, é difícil.....eu acho que também um pouco da cultura da empresa, da marca, ela faz com que o ambiente seja um pouco mais leve e a gente consiga se relacionar melhor com as pessoas...”	H
A Melhorar	Relações interpessoais	“A gente tem às vezes alguns ruídos de comunicação que geram um pouco de aborrecimento, mas nada prejudicial.”	A
		“Acredito que depende. Tem momentos que a gente se respeita muito e tem momentos que não.Então, acho que é muita questão da pessoa se sobressair, né? E também é dela se posicionar em relação a respeito. Se ela quer respeito, ela também tem que se dar o respeito.”	D
A melhorar	Trabalho em equipe, respeito no ambiente de trabalho	“Razoavelmente. Acredito que ainda possa melhorar mais.”	A
Positiva	Trabalho em equipe, respeito no ambiente de trabalho	“Sim. Eles dão oportunidade pra pessoas dos demais setores para crescer. Quem é da governança pode vir para o AB ou recepção. Depende do desempenho.”	B
		“Sim, sim.Já. Teve, é, assim, que eu já tenho um ano de casa, eu já vi que foi o (sigilo de nome), né? Que ele foi promovido.”	G
		“Sim, sim.”	C
		“Sim. A empresa oferece oportunidade de crescimento. Não importa o quê. Qualquer pessoa pode.”	D
		“Sim. É oportunidade igual para todos.”	E
		“Para todos não. A empresa não pode colocar todo mundo num patamar de crescimento, mas acredito que alguns sim.Vai, vai ter a mesma oportunidade, até porque a empresa que eu trabalho não faz distinção de gênero e nem de raça, nem de nada não.”	F

		“Sim, como eu já falei antes, lógico que dentro de cada patamar, né?”	H
Positiva	Preconceito, discriminação e assédio	“Já. Já tiveram casos de racismo e assédio. A empresa lidou com meios judiciais, polícia. A gente tem uma política muito forte.”	A
		“Já. Teve uma recepcionista negra. Um hóspede francês foi ríspido, começou a chamar de preta, macaca, palavras de baixo calão. Ofendeu todos. O gerente acionou a polícia.”	B
		“Não, nunca presenciei.”	G
		“Não, não, comigo e também nem em relação a outras pessoas.”	D
		“Não presenciei, mas já teve. E chegou a um ponto de ter conversa e de ter demissão.”	E
		“Não.”	F
		“Não, não presenciei.”	H
A Melhorar	Preconceito, discriminação e assédio	“Não. Eu não vivenciei. Mas já ouvi alguns comentários. Em relação à empresa, não sei dizer, porque foi só de uma colega. Então não sei se ela realmente passou mais à frente.”	C

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os resultados observados no Quadro 7 corroboram a dimensão Integração Social na Organização, proposta por Walton (1973), que considera as relações interpessoais, a cooperação, o respeito e a igualdade de oportunidades como componentes essenciais da QVT. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), ambientes organizacionais que favorecem relações baseadas na confiança, na colaboração e na valorização das pessoas tendem a fortalecer o comprometimento dos trabalhadores e contribuir para um clima organizacional mais saudável. Assim, a percepção positiva dos entrevistados demonstra que o relacionamento entre colegas constitui um dos principais aspectos favoráveis da experiência de trabalho na organização pesquisada. Entretanto, essa integração social não se mostra isenta de tensões. Alguns relatos apontam ruídos de comunicação, momentos de desentendimento, competição interpessoal e limites na percepção de igualdade plena entre todos os trabalhadores. Além disso, surgem registros de preconceito, racismo e assédio, seja por experiência direta, seja por conhecimento de casos ocorridos no ambiente organizacional, o que demonstra que a boa convivência relatada não elimina a existência de situações graves de violação relacional.

Esses achados dialogam com o estudo de Leite et al. (2014), que evidencia a importância das relações interpessoais para a QVT na hotelaria. Segundo os autores, o trabalho desenvolvido nos meios de hospedagem caracteriza-se pela intensa interação entre os colaboradores, tornando o respeito, a cooperação e a comunicação elementos

indispensáveis para o bom funcionamento das equipes e para a qualidade dos serviços prestados aos hóspedes. Nesse contexto, situações de conflito, discriminação ou assédio podem comprometer não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também o desempenho organizacional e a qualidade do atendimento oferecido. Desse modo, o quadro evidencia uma realidade social complexa, em que relações positivas de apoio e respeito coexistem com conflitos e ocorrências de discriminação. Em termos analíticos, isso permite sustentar que a integração social é percebida como um ponto forte da empresa, mas ainda necessita de aprimoramento no enfrentamento de práticas discriminatórias, no fortalecimento da comunicação interna e na garantia de igualdade concreta entre os trabalhadores. Os resultados reforçam a compreensão apresentada por Fernandes et al. (2017) de que a QVT depende da construção de ambientes organizacionais pautados pelo respeito às diferenças, pela inclusão e pela valorização das relações humanas, aspectos particularmente relevantes em organizações prestadoras de serviços, como os meios de hospedagem.

No Quadro 8, a respeito do Constitucionalismo, observa-se forte predominância de percepções positivas relacionadas ao cumprimento de direitos trabalhistas e à clareza das normas organizacionais. Os participantes relatam pagamento correto, respeito à CLT, transparência nas regras e existência de documentos e orientações institucionais que definem o que pode ou não ser feito no ambiente laboral. Esse conjunto de falas indica que a empresa é percebida como relativamente organizada no que se refere aos aspectos formais da relação de trabalho.

Quadro 8 – Constitucionalismo

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
Positiva	Direitos trabalhistas	“Sim. Tudo perfeito.”	A
		“Sim, tudo correto.”	B
		“Sim, sim.”	C
		“Sim.”	G
		“Sim, sim, nunca a empresa nunca atrasou meu salário e também meu vale transporte.”	D
		“Sim.”	E
		“Sim, isso não tenho nada a reclamar. Ela é bem certinha com pagamentos e etc.”	F

		“Sim, sim. A gente não tem nenhum problema com relação à CLT da gente.”	H
Positiva	Justiça organizacional e transparência	“Clara e transparente. Eles entregam um documento chamado ‘Regra do Jogo’ pra gente ler o que pode e o que não pode. Quando acontece erro, eles chamam pra conversar.”	A
		“Sim. Eles utilizam um relatório que chamam ‘regra do jogo’, que especifica o que pode fazer, o que não pode, o que é proibido, permitido.”	B
		“Sim, sim.Uhum, todas as regras, sim.”	C
		“Sim.Eh, no momento que a gente assina o contrato, eles dão lá o contrato.. Tem as regras do jogo.”	G
		“Sim. Tem coisas que ainda assim eu tenho dúvidas, então eu pergunto, mas desde o começo sempre a empresa foi muito clara em relação a regras.”	D
		“É clara.”	E
		“Sim.”	F
		“Sim, clara e transparente também.”	H
Positiva	Espaço para expressão e participação	“É um ambiente aberto pra ouvir opiniões, ideias. Nem que não sejam colocadas em prática, mas estão abertos a ouvir.”	B
		“Temos, temos, sim. Toda a liberdade, sim.”	C
		“São analisadas e consideradas.”	C
		“Nas reuniões, Eh, uma vez no mês.”	G
		“Sim, já, a gente tem um espaço que é concedido na nossa reunião geral e na nossa reunião setorial também. A gente eleva as ideias e as ideias, com o passar do tempo, elas são consolidadas ou não, dependendo da necessidade.”	D
		Mas às vezes, dependendo do ponto de vista da gestão, pode ser sim ou não. Mas eu já vi outros colaboradores dando ideia e sendo considerada.”	E
		“A gente tem esse livre arbítrio de tá expondo as nossas opiniões. Mas dentro de uma gama de muitas opiniões, as melhores, claro, vão ser escolhidas. Algumas sim já foram captadas pela gerência.”	F
A melhorar	Espaço para expressão e participação	“Sim, o espaço a gente tem. Não são sempre consideradas...”	H

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os resultados encontrados convergem com a dimensão Constitucionalismo proposta por Walton (1973), que compreende o respeito aos direitos dos trabalhadores, a clareza das normas organizacionais e a garantia de tratamento justo como elementos fundamentais da

QVT. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), essa dimensão envolve o cumprimento da legislação trabalhista, a transparência das regras institucionais e a possibilidade de participação dos trabalhadores nas questões relacionadas ao ambiente de trabalho. Assim, a percepção positiva dos entrevistados sugere que a organização pesquisada demonstra preocupação em manter relações de trabalho pautadas por normas claras e pelo respeito aos direitos assegurados aos seus colaboradores.

Além disso, vários entrevistados reconhecem a existência de espaços para expressão de opiniões, especialmente em reuniões e momentos de diálogo com a gestão. Essa abertura sugere que a organização procura manter canais de participação e escuta, o que pode fortalecer a percepção de justiça e pertencimento entre os trabalhadores. Ainda assim, parte dos relatos demonstra que essa participação nem sempre se traduz em efetiva consideração das ideias apresentadas, o que limita o potencial democrático desses espaços.

Essa percepção também dialoga com os resultados de Leite et al. (2014), que evidenciam a importância da participação e da comunicação entre gestores e trabalhadores para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis. Embora a existência de espaços de diálogo seja um aspecto positivo, a literatura demonstra que esses mecanismos somente contribuem efetivamente para a QVT quando os trabalhadores percebem que suas opiniões são consideradas e podem produzir mudanças no cotidiano organizacional. Dessa forma, os resultados desta pesquisa indicam que a empresa apresenta avanços no respeito aos direitos trabalhistas e na comunicação interna, mas ainda possui oportunidades para fortalecer processos participativos e ampliar a efetividade da escuta organizacional.

Em termos analíticos, o Quadro 8 observa-se que a dimensão Constitucionalismo constitui um dos aspectos mais bem avaliados pelos participantes, sobretudo em razão da percepção de segurança jurídica, do cumprimento das normas e da clareza das relações de trabalho. Entretanto, os achados também evidenciam que a participação dos colaboradores pode ser fortalecida, aproximando a prática organizacional dos pressupostos apresentados por Walton (1973), segundo os quais ambientes democráticos e pautados pelo respeito aos direitos favorecem uma percepção mais positiva da QVT.

Quadro 9 – Trabalho e Espaço na Vida

Classificação o	Variável	Depoimento	Quem disse?
--------------------	----------	------------	----------------

A Melhorar	Equilíbrio trabalho-vida pessoal	“Já, teve um período que fiquei bem sobrecarregada, mas nunca deixei de fazer um bom trabalho. A recepção não lida na parte da força, mas o mental mexe muito.”	A
		“Nos períodos de alta estação, não deixa de ficar sobrecarregado e cansado. Não só fisicamente como mentalmente. Isso atrapalhando desempenho. Fica desgastante. “Por trabalhar à noite, escala 6 por 1, tenho que conciliar academia, estudar, dormir e trabalhar. Dá pra conciliar um pouco, mas às vezes acabo deixando vida pessoal de lado	B
		“Ah, sobrecarregada, acho que muitas vezes, senti sobrecarregada, acredito que a equipe em muitos momentos tem a equipe reduzida e acaba sobrecarregando os funcionários eu consigo ter essa separação..às vezes eu trabalho nos meus dias que são de folga, quando tem problemas na empresa de escala.”	D
		Quando temos muitas atividades, fica um pouco fraco, não fica 100%. No outro dia fica cansada e não tem desempenho bom.” Em termo do horário, creio que a gente perca um pouco mais do lado pessoal. Mas tem dias que dá pra ter lado pessoal mais avançado.”	C
		“Já, já me senti muito sobrecarregada, mas a gente tenta manter ali o equilíbrio emocional para que tudo dê certo no final. Atualmente, no horário que eu estou, sim. Mas se eu tivesse um outro horário diferente, talvez eu não teria uma vida social melhor como eu tenho hoje. Essa escala realmente é uma escala muito puxada, né, principalmente para quem trabalha em horário comercial, que tem que se dedicar bastante ao trabalho e muito pouco em casa, família, amigos.”	F
		“Já, e eu acho que isso chega, assim, no ambiente de trabalho atual, não chega a ser um problema gritante, mas um pouco pra ficar alarmado..a empresa deveria melhorar na questão de contratação de freelancers para esses casos, para não ocorrerem os casos de sobrecarga de funcionários. De uma certa forma, assim, lógico, às vezes atrapalha um pouco, justamente por conta dessa sobrecarga, né? Que ocorre algumas vezes, mas não uma coisa que seja tão gritante e tão invasiva na minha vida pessoal.”	H
Positiva	Equilíbrio trabalho-vida pessoal	“É, tranquilo. Dá pra conciliar.”	A
		“Alguns dias, sim, acontece, mas não sempre.” “Dá pra equilibrar, dá. De qualquer maneira, dá.”	C
		”Sim.”	E
		”Sim.”	G
Positiva	Saúde física e/ou mental	“Positivamente. Se fosse negativo, nem estaria trabalhando.”	A
		(Seu trabalho influencia positivamente ou negativamente à sua saúde?) “Positivamente.”	E

A melhorar	Saúde física e/ou mental	“Diria que negativamente. Por ser um pouco corrido.”	B
		“Quando temos muito o que fazer, muitas atividades, às vezes tende a ser negativo tanto físico como mental.”	C
		“Não.”	G
		“Hoje em dia, eu diria que meio termo.”	F
		“Eu acho que o conjunto, mas não uma coisa muito grave. Assim, eu acho que 50%, né? Porque se a sobrecarga em algum momento, lógico que vai afetar de forma negativa. Mas o fato da gente tá aqui ativo o dia inteiro...”	H

Fonte: Elaboração própria (2026).

No Quadro 9 acerca do Trabalho e Espaço na Vida, verifica-se uma percepção ambivalente entre os entrevistados, com predominância de relatos que evidenciam dificuldades para conciliar vida profissional e vida pessoal, embora também haja menções a uma conciliação satisfatória em determinadas rotinas. Tal ambivalência demonstra que a experiência laboral não se apresenta de forma homogênea entre os participantes, sendo condicionada pela função exercida, pela escala de trabalho, pela intensidade da demanda e pela organização das equipes.

Os resultados encontrados refletem a dimensão Trabalho e Espaço Total de Vida, proposta por Walton (1973), que considera o equilíbrio entre trabalho, família, lazer e demais esferas da vida como um componente essencial da QVT. Conforme destacam Fernandes et al. (2017), essa dimensão busca compreender em que medida as exigências profissionais interferem na vida pessoal dos trabalhadores, influenciando seu bem-estar, sua saúde e sua satisfação com o trabalho. Assim, as dificuldades relatadas pelos entrevistados evidenciam que a conciliação entre as diferentes dimensões da vida ainda representa um desafio importante no contexto investigado. De modo geral, a sobrecarga surge como principal fator de tensão nessa dimensão, sobretudo em períodos de alta estação, em contextos de equipe reduzida e em escalas mais exaustivas, como a 6 por 1 e os turnos noturnos. Em diversos relatos, os entrevistados relacionam esse excesso de atividades ao cansaço físico e mental, à redução do desempenho e ao desgaste emocional, o que evidencia repercussões do trabalho para além do ambiente organizacional. Além disso, alguns participantes mencionam dificuldades para conciliar trabalho, descanso, estudo, academia e vida social, reforçando a interferência do trabalho na organização da rotina pessoal.

Esses achados dialogam com o estudo de Leite et al. (2014), que demonstra que a hotelaria apresenta características específicas capazes de influenciar diretamente a QVT, entre elas jornadas diferenciadas, elevada demanda operacional e necessidade de atendimento

contínuo aos hóspedes. Segundo os autores, essas características podem dificultar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especialmente em funções que exigem maior esforço físico e disponibilidade de horários. Os resultados desta pesquisa reforçam essa perspectiva ao evidenciarem que a intensidade da rotina de trabalho constitui um dos principais fatores associados às dificuldades de conciliação vivenciadas pelos colaboradores. Por outro lado, parte dos entrevistados afirma conseguir separar melhor os espaços da vida profissional e pessoal ou avalia que, naquele momento, o trabalho não compromete de forma significativa sua saúde física e mental. Esses relatos demonstram que a percepção dessa dimensão varia conforme as condições individuais de trabalho, a função exercida e a organização das equipes, evidenciando que a QVT resulta da interação entre fatores organizacionais e experiências particulares dos trabalhadores.

Dessa forma, a dimensão Trabalho e Espaço na Vida se mostra como um aspecto relevante da QVT, uma vez que a sobrecarga e a dificuldade de conciliação entre as diferentes esferas da vida permanecem como desafios importantes no contexto investigado. Os resultados corroboram a compreensão de Fernandes et al. (2017) de que organizações preocupadas com a QVT devem buscar práticas capazes de minimizar os impactos da rotina laboral sobre a vida pessoal, favorecendo melhores condições de equilíbrio entre trabalho e bem-estar.

No tocante ao tema Relevância Social do Trabalho (Quadro 10), os depoimentos demonstram vínculo afetivo significativo entre trabalhadores e empresas. Muitos participantes expressam orgulho de trabalhar na organização, valorizam a marca, reconhecem o ambiente como acolhedor e associam sua experiência laboral a sentimentos de satisfação, pertencimento e identificação com a atividade exercida. Isso mostra que o trabalho, para além da dimensão econômica, assume também importância simbólica e subjetiva na construção da identidade profissional desses sujeitos. Esses resultados estão em consonância com a dimensão Relevância Social do Trabalho, proposta por Walton (1973), que considera a imagem da organização, o significado atribuído ao trabalho e o orgulho de pertencer à empresa como fatores importantes para a percepção da QVT. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), quando os trabalhadores reconhecem valor social em suas atividades e percebem que a organização possui uma imagem positiva, tendem a desenvolver maior comprometimento, satisfação e identificação com o ambiente de trabalho.

Quadro 10 – Relevância Social do Trabalho

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
Positiva	Valorização do trabalho e impacto social	“Sim.”	A
		“Sim.”	G
		“Sim, sim, sim.”	C
		“Sim.”	D
		“Age. Sim, age.”	E
		“Sim, sim.”	H
A Melhorar	Valorização do trabalho e impacto social	Na maioria das vezes, sim. Há casos isolados que não, mas maioria sim.”	B
Positiva	orgulho de trabalhar nesta empresa	“Eu amo. O que contribui é o que a marca representa e tem muito a ver comigo.”	A
		“Eu gosto. Hotelaria é algo que gosto. Aprendi a fazer e aprendi a gostar de trabalhar atendendo público. É algo que flui natural.”	B
		“Gosto. Gosto de trabalhar aqui, porque questão de saúde mental, física, relacionamento com colegas. Isso favorece ambiente de trabalho bom. Me sinto bem.”	C
		“Ah, eu gosto de trabalhar, porque aqui a gente se sente, assim, porque a gente vive maior parte no serviço. Então, eu acho muito de bom todos os funcionários da empresa, nós se dão bem.”	G
		“Sim. É aqui eu achei melhor, porque já trabalhei em outros locais, mas é diferente. Entendeu? Eu acho que é que eles abraçam a funcionário, assim, entendeu? De boa, todo mundo se tratar bem, conversa, tem aqueles momentos, né? Que a gente se diverte também.”	
		“Eu gosto de trabalhar nessa empresa pela estabilidade. Acho que a empresa me proporciona isso, essa estabilidade e eu consigo enxergar o plano de carreira aqui dentro dessa empresa. Então, acho que é isso.”	D
		“Gosto. Até porque era uma empresa que eu sempre falei que iria trabalhar...Foi meu primeiro trabalho e eu gosto pela liberdade que a empresa dá ao funcionário, tanto para crescer como progredir.”	E
		“Gosto, gosto bastante. Sem fazer diferença de emprego nem nada, mas o que mais me motiva a estar aqui são as pessoas com quem eu trabalho, com quem eu tenho um convívio melhor.”	F
		“Eu gosto muito de trabalhar aqui, justamente por conta dessa liberdade que eles dão pra gente, seja para dar uma opinião daquilo que a gente acha que pode melhorar, ou da melhor forma da gente trabalhar.”	H

Positiva	Reconhecimento profissional	“Sim, por meio de comentários, feedbacks, prêmios.”	A
		“Sim, é transmitido. A gente tem um recadinho que deixa nos apartamentos. Quando estão satisfeitos, deixam algo para a gente. Passa pra gerência e a gente é reconhecida.”	C
		“Temos, temos, sim.”	C
		“E eles botam lá o recado pra gente. Eles deixam um recadinho lá.”	G
		“Acredito, não, nunca chegou assim a falar, não por comentários nas plataformas, mas os hóspedes sempre, quando falam alguma coisa sobre o meu atendimento, eles falam sempre pessoalmente.”	D
		“Mais reconhecido com os líderes, que é com quem eu tenho mais acesso, e os feedbacks que eu tenho são verbalmente.”	E
		“Geralmente nas reuniões são colocadas algumas falas, algumas avaliações dos clientes para os funcionários, mas acontece muito ali no dia a dia do funcionário chegar e falar que gostou muito do serviço, do atendimento...”	F
Não respondida	Reconhecimento profissional	“O(a) entrevistado(a) optou por não responder a esta pergunta.”	B

Fonte: Elaboração própria (2026).

Outro aspecto relevante é a percepção de reconhecimento por parte de clientes, líderes e colegas. Comentários positivos, recados deixados por hóspedes, feedbacks verbais, reuniões e prêmios aparecem como formas de validação do trabalho realizado, contribuindo para fortalecer a autoestima profissional e a sensação de utilidade social. Mesmo quando esse reconhecimento não ocorre de maneira formalizada, ele é percebido em interações cotidianas, o que revela a importância do contato humano nas atividades do setor hoteleiro. Os resultados também dialogam com Leite et al. (2014), que destacam que o reconhecimento recebido pelos trabalhadores da hotelaria influencia diretamente sua percepção sobre a QVT. Em um setor no qual a prestação de serviços ocorre por meio da interação constante entre colaboradores e hóspedes, manifestações de reconhecimento, tanto por parte da organização quanto dos clientes, assumem papel relevante na valorização profissional e na construção de vínculos positivos com o trabalho desenvolvido.

Ainda assim, há indícios de que esse reconhecimento poderia ser mais sistemático e visível em alguns casos. Alguns entrevistados apontam que a valorização nem sempre aparece com a mesma frequência ou da mesma forma para todos, o que sugere desigualdades na experiência do reconhecimento. Esses relatos indicam que, embora exista uma percepção

geral positiva quanto ao significado do trabalho e ao orgulho de pertencer à organização, ainda há espaço para aperfeiçoar mecanismos institucionais de valorização e reconhecimento profissional. Desse modo, a categoria apresenta resultados predominantemente positivos, evidenciando que os trabalhadores atribuem relevância social às atividades que desempenham e demonstram identificação com a organização. Entretanto, à luz de Fernandes et al. (2017), fortalecer práticas formais e contínuas de reconhecimento pode contribuir para ampliar a percepção de valorização dos colaboradores e consolidar ainda mais essa dimensão da QVT.

Quadro 11 – Políticas de QVT da Empresa e Sugestões para Melhoria da QVT no Setor Hoteleiro

Classificação	Variável	Depoimentos	Quem disse?
Positivo	Políticas de QVT da empresa	“Ela adota na medida do possível. Apesar de ser franqueada, mexe muito com os investidores. Mas 95% das vezes tenta trazer melhoria”	A
A melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	Dar mais folgas. A escala 6 por 1 poderia ser melhorada. Mas quando a gente precisa de folga, solicita e recebe. Saúde em primeiro lugar.	A
Positivo	Políticas de QVT da empresa	“Sempre proporciona passeios, sessões de massagem, dinâmicas, leva pra praia. Desopilar, esquecer problemas da rotina, recarregar energias.	B
A melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	Ser mais flexível na escala. A escala é totalmente o ponto chave. Por trabalhar de madrugada é uma parte negativa.”	B
Positiva	Políticas de QVT da empresa	“Tem sala de descanso com rede, ventilador, ar condicionado. Facilita muito o bom relaxamento.Tem. A massagem“ “Eles proporcionam exercício físico, alongamento pra ter atividade melhor.	C
A Melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	“Aqui tem. As oportunidades que dão pra melhorar. Resolver um problema sem precisar passar mais à frente. “ “Aí tem que pensar. Sempre tem como melhorar, mas no momento não tenho ideia.”	C
Positiva	Políticas de QVT da empresa	“Faz, faz sim. A gente tem um projeto, que é da rede, acredito, que a gente faz algumas ações. A última que a gente teve foi de beach tennis, então foi bem legal, porque a gente saiu do nosso ambiente de trabalho, a gente foi curtir uma tarde. Então, isso é importante pra gente.”	D

A Melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	“Acho que contratar mais pessoas para trabalhar, porque às vezes, como eu falei, a gente se sente sobrecarregado com a equipe reduzida e acho que deveria sim aumentar o quadro de funcionários.”	D
		“E sobre ações, acho que poderia ser alguma coisa na praia também, poderia ser legal. Acho que, sei lá, um cinema também seria muito legal	D
Positiva Positiva	Políticas de QVT da empresa	“Tem esses momentos de distração que às vezes pega o funcionário e leva para se distrair um pouco do seu local de trabalho.” “Tem a parte da massoterapia, que é quando ela vem todas as terças e vira uma rotina que todo mundo gosta.”	E
A melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	“Cada setor ter umas pessoas específicas para estar vindo aqui diariamente ou ao menos duas, três vezes na semana...” “...ter um espaço local mesmo aqui para se exercitar um pouquinho.” “Ter uma psicóloga para estar conversando...” “Tem a sala de descanso, mas talvez ainda poderia ter algo a mais dentro da sala de descanso.”	E
Positiva	Políticas de QVT da empresa	“Adota, adota sim. Inclusive, a gente tem um período que todo mundo vai para fora do hotel, né? Para relaxar, para conviver mais, para ter aquele lazer mais saudável e voltar com outro olhar diferente para trabalhar.” “Assim, era para ser mensalmente, mas se não tiver algo que seja fora do hotel, mesmo que dentro do hotel, é feito sim, semanalmente, pro bem-estar dos funcionários.”	F
A melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	“Eu não diria só que a empresa, mas todas as empresas, né? Principalmente em função da carga horária. Acredito que seja muito tempo de trabalho para muito esforço também físico, mental. E é isso.”	F
Positiva	Políticas de QVT da empresa	“Isso, sair da empresa para outro local, eh, tipo, cinema, praia, entendeu? Ah, massagem, Também tinha alongamento.	G
Positiva	Sugestões para melhoria da QVT	“Eu acho que tá normal.”	G
Positiva	Políticas de QVT da empresa	“Sim, a gente tem vários exemplos aqui dentro da empresa. Um deles é às sextas-feiras, que a gente tem uma massoterapeuta...” “Algumas vezes a gente tem um professor de educação física aqui pra trabalhar alongamento com o pessoal. A gente já teve aula de yoga...” “...a empresa também faz ações externas com a gente, leva a gente pra exercitar um pouco fora do trabalho, pra desopilar um pouco desse ambiente pesado de trabalho.”	H

A melhorar	Sugestões para melhoria da QVT	“Eu acho que é a questão da contratação de freelancers quando acontece algum imprevisto na escala de trabalho, sabe?”	H
		“Eu acho que nessa parte a empresa ainda peca um pouco, que é o que acaba sobrecarregando naquele dia aquele funcionário que tá ali na escala e acaba ficando sozinho no setor.”	

Fonte: Elaboração própria (2026).

No quadro 11 Políticas de QVT da Empresa e Sugestões para Melhoria da QVT no Setor Hoteleiro, há reconhecimento expressivo das ações promovidas pela empresa em favor do bem-estar dos trabalhadores. Os entrevistados mencionam passeios, momentos de lazer, massoterapia, alongamento, yoga, *beach tennis*, sala de descanso e outras iniciativas que extrapolam a lógica estritamente produtiva, indicando preocupação institucional com a QVT. Essas ações são percebidas como estratégias importantes de relaxamento, integração e alívio da rotina laboral. Os resultados demonstram que a organização investe em iniciativas voltadas ao bem-estar dos colaboradores, aspecto que dialoga com a compreensão de Fernandes et al. (2017) de que a QVT deve ser entendida como um conjunto de ações capazes de promover melhores condições para o desenvolvimento das atividades e favorecer a satisfação dos trabalhadores. Embora Walton (1973) não trate especificamente de programas de bem-estar, diversas dessas iniciativas contribuem para dimensões como integração social, condições de trabalho e trabalho e espaço total de vida, fortalecendo a percepção positiva dos colaboradores em relação à organização.

Apesar disso, o mesmo quadro 11 concentra um número elevado de sugestões de melhoria, o que indica que as ações existentes, embora valorizadas, ainda não respondem plenamente às necessidades dos trabalhadores. Entre as principais demandas aparecem mais folgas, maior flexibilidade de escala, contratação de mais pessoas, apoio psicológico, ampliação da estrutura de descanso e criação de espaços para atividade física. Tais sugestões revelam que o trabalhador não deseja apenas ações pontuais de bem-estar, mas mudanças estruturais ligadas ao cotidiano do trabalho. Essa percepção também encontra respaldo em Leite et al. (2014), que ressalta que a QVT na hotelaria depende tanto de iniciativas institucionais de valorização quanto da forma como o trabalho é organizado. Em outras palavras, ações voltadas ao lazer e ao bem-estar são importantes, porém tendem a produzir resultados mais consistentes quando acompanhadas de melhorias relacionadas à organização das atividades, às condições de trabalho e às relações estabelecidas no ambiente laboral.

Com base nisso, pode-se afirmar que a empresa apresenta políticas de QVT percebidas positivamente, mas ainda marcadas por um caráter complementar, e não

necessariamente estruturante. Os resultados do estudo de caso indicam uma organização que apresenta pontos fortes relacionados ao ambiente físico, às relações entre a equipe e às oportunidades de capacitação, mas que ainda enfrenta desafios associados à carga horária em escala 6x1, à sobrecarga em períodos de maior demanda e à percepção de que a remuneração não corresponde ao esforço exigido. Esses resultados dialogam com a literatura analisada ao evidenciar que a QVT na hotelaria depende da articulação entre diferentes dimensões, não sendo determinada por um único fator. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), aspectos relacionados às condições de trabalho, remuneração, oportunidades de crescimento, integração social e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal interagem continuamente na construção da percepção dos trabalhadores sobre sua experiência laboral. Assim, mesmo quando determinadas dimensões são avaliadas positivamente, fragilidades em outras podem comprometer a avaliação global da QVT.

Além disso, Bouças da Silva et al. (2021) destacam que práticas de gestão de pessoas voltadas à valorização dos colaboradores constituem elemento estratégico para organizações do setor turístico, contribuindo para o fortalecimento das equipes e para a qualidade dos serviços prestados. Embora o estudo dos autores esteja relacionado ao contexto de crise provocado pela pandemia, suas conclusões reforçam que investimentos contínuos em políticas de gestão de pessoas representam importante estratégia para aumentar o comprometimento dos trabalhadores e fortalecer a capacidade de adaptação das organizações.

Quadro 12 – Apresenta uma síntese desses fatores, reunindo evidências extraídas dos relatos dos participantes, bem como os possíveis impactos na QVT.

Fator de QVT	Evidências nas entrevistas	Impacto na QVT
Ambiente físico	A maioria dos colaboradores considera o ambiente de trabalho adequado, principalmente nos setores de recepção, governança e restaurante. No entanto, alguns trabalhadores da cozinha e do salão mencionaram que o calor pode ser intenso durante o trabalho.	Positivo, mas com algumas limitações
Equipamentos e recursos	De modo geral, os equipamentos disponíveis atendem às necessidades do trabalho. Ainda assim, alguns entrevistados relataram pequenas dificuldades, como telas de equipamentos consideradas pequenas ou falta ocasional de	Pequenos impactos negativos em alguns setores

Fator de QVT	Evidências nas entrevistas	Impacto na QVT
	utensílios em determinados momentos.	
Segurança e saúde	Os colaboradores não percebem riscos físicos graves no ambiente de trabalho. Contudo, alguns mencionaram sentir cansaço e estresse decorrentes da rotina e da intensidade das atividades.	Pouco risco físico, mas atenção ao Desgaste Emocional
Uso de competências	A maioria dos entrevistados afirmou que consegue utilizar suas habilidades e conhecimentos no trabalho. Apenas um participante comentou sentir que poderia aproveitar melhor seu potencial.	Contribui para a sensação de realização profissional
Treinamentos e capacitação	Todos os participantes relataram que a empresa oferece treinamentos, especialmente voltados para atendimento ao cliente, manipulação de alimentos e orientações gerais sobre o trabalho.	Estimula aprendizado e desenvolvimento
Autonomia	Alguns colaboradores relataram ter certa liberdade para tomar decisões e resolver problemas no dia a dia de trabalho, principalmente durante o turno ou no contato com hóspedes.	Aumenta a confiança e a responsabilidade no trabalho
Crescimento profissional	Os entrevistados reconhecem que existem oportunidades de crescimento, porém alguns consideram que essas possibilidades são limitadas ou que ocorrem de forma lenta.	Pode gerar expectativa e, às vezes, frustração
Remuneração	A remuneração foi apontada por alguns colaboradores como apenas razoável ou abaixo do esperado, principalmente em setores como governança e alimentos e bebidas.	Aparece como um dos principais pontos de insatisfação
Benefícios	Benefícios como alimentação no local, vale-transporte e plano de saúde foram mencionados de forma positiva pelos entrevistados.	Ajuda a equilibrar outras insatisfações
Relacionamento e clima	Os relatos indicam um ambiente de trabalho marcado por respeito entre colegas, cooperação e apoio entre membros da equipe. Mesmo que seja mencionado que algumas vezes ocorre ruídos na comunicação	Fortalece o bem-estar no trabalho
Igualdade e combate ao preconceito	Os colaboradores demonstraram perceber que as oportunidades dentro da empresa são oferecidas de forma igualitária. Alguns mencionaram situações de preconceito vindas de hóspedes, mas destacaram que	Reforça a sensação de justiça no ambiente de trabalho

Fator de QVT	Evidências nas entrevistas	Impacto na QVT
	a empresa tomou providências nestes casos.	
Carga de trabalho	Alguns participantes relataram momentos de maior sobrecarga, especialmente em períodos de alta ocupação ou em determinados setores, como governança e alimentos e bebidas.	Pode gerar cansaço físico e mental
Equilíbrio vida-trabalho	A escala 6x1 e o trabalho noturno foram citados como fatores que podem dificultar a conciliação entre vida pessoal e profissional para alguns colaboradores.	Afeta o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
Orgulho e identificação	Muitos entrevistados demonstraram satisfação em trabalhar no hotel e mencionaram sentir orgulho da empresa e do setor de hotelaria.	Contribui para o engajamento e motivação

Fonte: Elaboração própria (2026).

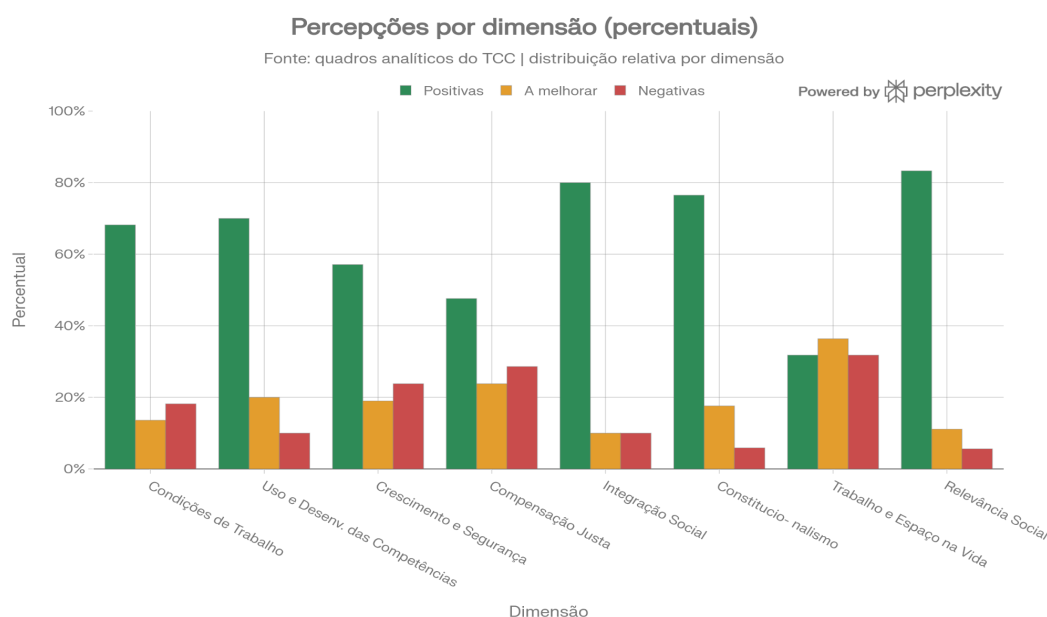
O apanhado apresentado no Quadro 12 revela que o entendimento da QVT entre os colaboradores é marcado por uma dualidade. Ao mesmo tempo em que existem aspectos reconhecidos como positivos, persistem desafios significativos relacionados à organização do trabalho e às condições em que as atividades são desenvolvidas. Entre os principais aspectos favoráveis destacam-se o bom relacionamento entre colegas, a oferta de treinamentos, as oportunidades de desenvolvimento de competências, a percepção de respeito aos direitos trabalhistas e o reconhecimento recebido de clientes e gestores. Esses resultados demonstram que diferentes dimensões propostas por Walton (1973) apresentam avaliação positiva entre os participantes, especialmente aquelas relacionadas à integração social, ao uso das capacidades e à relevância social do trabalho. Por outro lado, questões relacionadas à remuneração, à carga horária, à escala 6x1 e à sobrecarga de trabalho aparecem de maneira recorrente como fatores que reduzem a percepção de QVT. Os relatos indicam que essas condições afetam diretamente o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, produzindo desgaste físico e mental e dificultando a organização da rotina fora do ambiente laboral.

À luz de Fernandes et al. (2017), esses resultados demonstram que a QVT deve ser compreendida como um fenômeno multidimensional, cuja avaliação depende do equilíbrio entre diferentes fatores organizacionais. Assim, embora a organização pesquisada desenvolvam iniciativas importantes de valorização dos colaboradores, os desafios

relacionados à organização do trabalho permanecem influenciando de forma significativa a percepção dos trabalhadores. Os achados também se aproximam das conclusões de Leite et al. (2014), que evidenciam que a hotelaria apresenta características específicas capazes de influenciar a QVT, entre elas a elevada intensidade das atividades, a necessidade de atendimento contínuo e as exigências próprias da prestação de serviços. No presente estudo, essas características tornam-se evidentes principalmente nos relatos sobre períodos de alta ocupação do hotel, quando o aumento da demanda intensifica a sobrecarga de trabalho e amplia as dificuldades de conciliar as atividades profissionais com a vida pessoal.

Dessa forma, a síntese apresentada no Quadro 13 demonstra que a QVT no hotel investigado resulta da interação entre fatores estruturais, organizacionais e relacionais. Os resultados evidenciam que políticas voltadas exclusivamente ao bem-estar ou aos benefícios complementares não são suficientes para promover uma percepção plenamente positiva da QVT quando persistem desafios relacionados à carga de trabalho, à remuneração e à organização das escalas. Assim, os dados desta pesquisa reforçam a importância de uma gestão integrada da QVT, contemplando simultaneamente as diferentes dimensões propostas por Walton (1973) e discutidas por Fernandes et al. (2017) e Leite et al. (2014).

Figura 1— Representação Gerada da Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) -
Número de Menções



Fonte: imagem gerada pela IA Perplexity, via prompt do estudo da pesquisa.

A análise da Figura 1 e dos depoimentos dos participantes permite compreender que

a percepção da QVT entre os colaboradores da EMPRESA A é marcada pela coexistência de aspectos positivos e desafios relacionados ao cotidiano laboral. Em termos gerais, observa-se predominância de avaliações favoráveis nas dimensões Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento das Competências, Integração Social no Trabalho, Constitucionalismo e Relevância Social do Trabalho, enquanto as dimensões Compensação Justa e Adequada, Oportunidades de Crescimento e Segurança e Trabalho e Espaço na Vida concentram maior número de percepções críticas ou de aspectos apontados como passíveis de melhoria. Essa distribuição dos resultados reforça a compreensão proposta por Walton (1973) de que a QVT constitui um fenômeno multidimensional, não podendo ser explicada a partir de um único fator. Conforme discutem Fernandes et al. (2017), a percepção da QVT decorre da interação entre diferentes dimensões que envolvem condições materiais de trabalho, relações interpessoais, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e significado atribuído ao trabalho. Assim, os resultados desta pesquisa evidenciam que a satisfação dos trabalhadores resulta da combinação entre esses diferentes elementos, sendo insuficiente avaliar isoladamente apenas uma dimensão da experiência laboral.

No que se refere às Condições de Trabalho, os depoimentos indicam que parte significativa dos entrevistados considera o ambiente físico, a limpeza, a organização e a segurança do trabalho como satisfatórios para o desempenho das atividades. Entretanto, também foram apontadas limitações relacionadas ao barulho, à temperatura em setores específicos, à ergonomia e à insuficiência ou inadequação pontual de alguns equipamentos e utensílios, demonstrando que essa dimensão, embora avaliada positivamente em termos gerais, ainda demanda aperfeiçoamentos estruturais. Esses resultados corroboram a discussão de Fernandes et al. (2017), que destacam a importância das condições físicas e organizacionais como componentes essenciais da QVT, e aproximam-se dos achados de Leite et al. (2014), que identificaram, no contexto hoteleiro, a influência direta do ambiente de trabalho sobre o bem-estar dos colaboradores.

A categoria Uso e Desenvolvimento das Competências também se destaca entre os aspectos mais bem avaliados pelos participantes, especialmente em razão das referências aos treinamentos, às oportunidades de aprendizagem e à autonomia relativa para a realização das atividades. Os relatos sugerem que a empresa favorece o desenvolvimento profissional e estimula a utilização das capacidades individuais, ainda que alguns trabalhadores apontem limitações no aproveitamento pleno de seus conhecimentos em determinadas funções. Esse resultado confirma a importância atribuída por Walton (1973)

ao desenvolvimento das capacidades humanas no ambiente de trabalho e reforça a compreensão de Fernandes et al. (2017) de que organizações que estimulam o aprendizado contínuo e valorizam as competências dos trabalhadores tendem a fortalecer sua percepção de QVT. Na dimensão Integração Social no Trabalho, predominam percepções positivas relacionadas ao respeito, à cooperação e ao apoio entre colegas, indicando que o trabalho em equipe constitui um dos principais aspectos valorizados pelos participantes. Entretanto, também foram identificados relatos referentes a dificuldades de comunicação, conflitos interpessoais e episódios de discriminação e assédio, revelando que relações positivas coexistem com situações que ainda demandam atenção por parte da organização. Esses resultados dialogam com Leite et al. (2014), que destacam a relevância das relações interpessoais para a QVT na hotelaria, considerando que a prestação dos serviços depende diretamente da interação entre os colaboradores e do funcionamento integrado das equipes.

No caso do Constitucionalismo, os entrevistados demonstram percepção favorável quanto ao cumprimento dos direitos trabalhistas, à clareza das normas organizacionais e à existência de orientações formais para o desenvolvimento das atividades. Embora parte dos participantes reconheça espaços para manifestação de opiniões, alguns relatos indicam que essa participação ainda pode ser ampliada. Esses achados aproximam-se da perspectiva apresentada por Fernandes et al. (2017), segundo a qual o respeito aos direitos dos trabalhadores, a transparência das normas e a possibilidade de participação constituem elementos fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais justos e favoráveis à QVT.

A dimensão Relevância Social do Trabalho também apresentou avaliação predominantemente positiva. Os entrevistados demonstraram orgulho de trabalhar na organização, reconheceram o valor social de suas atividades e destacaram o reconhecimento recebido por clientes, colegas e gestores. Esses resultados reforçam a compreensão de Walton (1973) de que o significado atribuído ao trabalho representa importante componente da Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que influencia o sentimento de pertencimento, a autoestima profissional e o comprometimento com a organização. Por outro lado, as dimensões Compensação Justa e Adequada, Oportunidades de Crescimento e Segurança e Trabalho e Espaço na Vida concentram as principais fragilidades identificadas nesta pesquisa. Nessas categorias, os entrevistados manifestam insatisfação principalmente em relação à remuneração, à sobrecarga de trabalho, à dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal e à percepção de que as oportunidades de crescimento nem sempre ocorrem de forma clara ou igualitária.

Na dimensão Oportunidades de Crescimento e Segurança, embora diversos participantes reconheçam a existência de programas internos, bonificações e mecanismos de reconhecimento, também são recorrentes relatos sobre lentidão nos processos de promoção, insegurança quanto à permanência no emprego e limitações para ascensão profissional. Tais resultados corroboram a discussão apresentada por Fernandes et al. (2017), que ressaltam que a percepção de crescimento profissional depende não apenas da existência de oportunidades formais, mas da forma como essas oportunidades são percebidas pelos trabalhadores em termos de transparência, justiça e acessibilidade.

Quanto à Compensação Justa e Adequada, observa-se um contraste entre a avaliação positiva dos benefícios oferecidos pela empresa e a percepção crítica acerca da remuneração direta. Os entrevistados reconhecem a importância de benefícios como alimentação, transporte, plano de saúde e bonificações, porém consideram que o salário nem sempre corresponde às responsabilidades assumidas e ao esforço exigido pelas atividades desenvolvidas. Esse resultado confirma a compreensão apresentada por Fernandes et al. (2017) de que a percepção de justiça remuneratória representa elemento central da QVT, influenciando diretamente a satisfação e a valorização profissional dos trabalhadores.

A dimensão Trabalho e Espaço na Vida revelou-se uma das mais sensíveis entre os participantes. Os relatos demonstram que a escala de trabalho, a elevada demanda operacional e os períodos de maior ocupação do hotel dificultam a conciliação entre trabalho, descanso, estudo, lazer e convivência familiar, produzindo impactos sobre o bem-estar físico e emocional dos colaboradores. Esses resultados aproximam-se das conclusões de Leite et al. (2014), que evidenciam que as características próprias da hotelaria, como funcionamento contínuo, jornadas diferenciadas e elevada intensidade do trabalho, influenciam diretamente a percepção da QVT.

No que se refere às Políticas de QVT da Empresa e às Sugestões para Melhoria, os entrevistados reconhecem iniciativas institucionais voltadas ao bem-estar, como atividades de lazer, ações de integração, práticas voltadas à saúde e benefícios complementares. Entretanto, as sugestões apresentadas demonstram que os trabalhadores esperam mudanças mais estruturais, especialmente em relação à carga horária, ao dimensionamento das equipes, ao apoio psicológico, à flexibilização das escalas e à valorização profissional. Esses resultados reforçam a compreensão apresentada por Bouças da Silva et al. (2021) de que práticas de gestão de pessoas constituem elemento estratégico para organizações do setor turístico, devendo contemplar não apenas ações pontuais de bem-estar, mas políticas

permanentes voltadas à valorização dos trabalhadores e ao fortalecimento das equipes.

Em síntese, a leitura integrada dos resultados confirma que a QVT dos colaboradores da EMPRESA A apresenta predominância de aspectos positivos, especialmente nas dimensões relacionadas ao ambiente organizacional, às relações interpessoais, ao desenvolvimento das competências, ao respeito aos direitos trabalhistas e ao significado atribuído ao trabalho. Entretanto, persistem desafios relevantes relacionados à remuneração, à organização das jornadas, à sobrecarga de trabalho e às oportunidades de crescimento profissional. Dessa forma, os resultados confirmam o caráter multidimensional da QVT defendido por Walton (1973) e reforçado por Fernandes et al. (2017), evidenciando que sua efetivação depende da articulação entre fatores objetivos, como condições de trabalho, remuneração e organização das atividades, e fatores subjetivos, relacionados ao reconhecimento, ao pertencimento e à satisfação dos trabalhadores. Além disso, os achados aproximam-se das conclusões de Leite et al. (2014) ao demonstrar que, no setor hoteleiro, a qualidade dos serviços prestados está intimamente relacionada às condições oferecidas aos colaboradores, tornando a promoção da QVT um elemento relevante tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para o desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender a QVT no contexto de um meio de hospedagem econômica, localizado em São Luís do Maranhão, a partir da percepção de seus colaboradores e com base nas dimensões propostas por Walton. A análise evidenciou que a QVT constitui um fenômeno multidimensional, cuja compreensão ultrapassa aspectos estritamente materiais, envolvendo também elementos relacionados ao reconhecimento, às relações interpessoais, às oportunidades de desenvolvimento, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao significado atribuído ao trabalho desempenhado.

Nesse sentido, os resultados demonstraram que os colaboradores percebem de forma positiva aspectos como o ambiente físico de trabalho, a convivência com os colegas, o apoio entre equipes, as possibilidades de aprendizagem e o sentimento de pertencimento à organização. Tais elementos indicam que, no contexto investigado, a QVT está associada não apenas às condições objetivas do trabalho, mas também às experiências subjetivas construídas no cotidiano laboral, reforçando a importância das relações humanas para o funcionamento das organizações hoteleiras. Por outro lado, a pesquisa também evidenciou fragilidades que interferem diretamente na percepção dos trabalhadores sobre sua qualidade de vida no ambiente profissional. Entre elas, destacam-se a escala de trabalho 6x1, os períodos de maior demanda, a sobrecarga de atividades, as limitações relacionadas ao descanso e ao convívio familiar, bem como percepções de compensação pouco equitativa. Esses aspectos revelam que, embora a organização apresente fatores favoráveis à permanência e ao comprometimento dos colaboradores, ainda persistem desafios estruturais e organizacionais que impactam o bem-estar e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A partir dessas constatações, conclui-se que a QVT exerce influência significativa tanto sobre a satisfação dos colaboradores quanto sobre a qualidade dos serviços prestados no setor hoteleiro. Em um segmento marcado pela centralidade das interações humanas, pela necessidade de acolhimento e pela exigência de elevados padrões de atendimento, investir em condições de trabalho mais justas e equilibradas representa não apenas uma medida voltada ao bem-estar dos trabalhadores, mas também uma estratégia relevante para o fortalecimento da imagem organizacional, da produtividade e da experiência oferecida aos hóspedes. Além disso, o estudo reafirma a pertinência do modelo de Walton como referencial analítico para investigações sobre QVT na hotelaria, uma vez que suas dimensões possibilitam interpretar de forma abrangente os sentidos atribuídos pelos participantes à sua experiência laboral. A utilização desse modelo permitiu identificar tanto potencialidades quanto limitações presentes no ambiente pesquisado, contribuindo para

uma leitura mais ampla das relações entre gestão, trabalho e qualidade dos serviços no contexto dos meios de hospedagem.

Por fim, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o aprofundamento das discussões sobre QVT no setor turístico e hoteleiro, bem como subsidiar práticas de gestão mais sensíveis às necessidades dos trabalhadores. Espera-se, ainda, que os resultados aqui apresentados incentivem novas investigações sobre o tema, especialmente em diferentes realidades organizacionais, de modo a ampliar a compreensão sobre os fatores que favorecem ambientes de trabalho mais humanos, saudáveis e compatíveis com as exigências contemporâneas da hotelaria

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOUÇAS DA SILVA, David Leonardo; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 15, n. 1, e2203, 2021. DOI: 10.7784/rbtur.v15i1.2203.

FERNANDES, Renato Borges; MARTINS, Bruna Suelen; CAIXETA, Ronaldo Pereira; COSTA FILHO, Custódio Genésio da; BRAGA, Guilherme André; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Qualidade de vida no trabalho: uma avaliação do modelo de Walton, com análise de equações estruturais. *Revista Espacios*, Caracas, v. 38, n. 3, 2017.

FERREIRA, Luciana Brandão. *Estratégias de segmentação da hotelaria para o turismo de negócios: um estudo em São Luís (MA)*. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LEITE, Natália; TOMELIN, Carlos Alberto; RAMOS, Flávia Regina Souza. Bastidores da hotelaria: qualidade de vida no trabalho no setor de governança. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 53-77, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MÜLLER, Dalila; HALLAL, Dalila Rosa; RAMOS, Maria da Graça Gomes. A história dos meios de hospedagem no Brasil nos periódicos científicos brasileiros de turismo. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 304-320, ago. 2016.

SOUSA, Edson Nascimento de; TOMAZZONI, Edegar Luis. Análise de conteúdo nas investigações turísticas. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, Caxias do Sul, v. 9, n. 4, p. 620-637, out./dez. 2017.

THOMAZI, Mara Regina; BAPTISTA, Maria Luiza Cardinale. Meios de hospedagem no turismo: um resgate histórico. *Revista Iberoamericana de Turismo (RITUR)*, Penedo, v. 8, n. 2, p. 216-229, dez. 2018.

VEAL, Anthony James. *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph, 2011.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, Autumn 1973.