

Qualidade de Vida do Trabalho no Setor de Alimentos e Bebidas: Hotel Calhau

EDIPO VINICIUS COSTA PINTO

edipo.vcpinto@gmail.com

UFMA

Elza Galvão Berge

galberge@hotmail.com

UFMA

Lucia Regina Martins Aragão

luciaaragao@gmail.com

UFMA

Resumo: A qualidade de vida no trabalho ganha aos poucos sua dimensão, com base em teorias administrativas que evoluem na medida em que valorizam o trabalhador como peça fundamental para a empresa, haja vista que as condições de trabalho nem sempre foram reconhecidas pelos empregadores como necessárias para o desenvolvimento do ambiente interno no qual os colaboradores desempenham suas funções. O artigo em questão vem ressaltar a importância da qualidade de vida no trabalho no setor de Alimentos e Bebidas de um hotel em São Luis-MA, uma vez que destaca aspectos que podem contribuir tanto para o colaborador dentro da organização, como para o desenvolvimento da empresa que precisa sobreviver no mercado hoteleiro. Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho incluem ações que podem diminuir ou eliminar aspectos negativos da influência do trabalho no cotidiano e na vida dos profissionais, assim como da relação destes com a empresa, dentre os quais envolvem a existência de planos de cargos e salários; palestras e campanhas educacionais a respeito de saúde e lazer; aspectos relacionados a cultura organizacional, dentre outros, etc. Tais práticas favorecem um melhor desempenho do funcionário no ambiente de trabalho garantindo assim níveis maiores de produtividade destes com relação a empresa.

Palavras Chave: Qualidade de Vida - Trabalho - Hotel - Organização -

I Introdução

O conceito de qualidade de vida no trabalho ganha aos poucos sua dimensão, com base em teorias administrativas que evoluem na medida em que valorizam o trabalhador como peça fundamental para a empresa, haja vista que as condições de trabalho nem sempre foram reconhecidas pelos empregadores como necessárias para o desenvolvimento do ambiente interno no qual os colaboradores desempenham suas funções. Dentre as teorias podemos mencionar a de Elton Mayo, Teoria das Relações Humanas, na qual se estuda o fator humano na organização em contraposição à Teoria Clássica trabalhada por Frederick Taylor no início do século XX, em que o trabalho é racionalizado com ênfase nas tarefas e em troca de salários e de recompensas. O funcionário era tratado como robô, com o intuito de aumentar a eficiência, gerando assim a maximização dos lucros. Hoje, compreende-se a urgência de se estabelecer formas de valorização do colaborador nas empresas como meio de otimizar sua qualidade de vida no trabalho, olhando para o funcionário como alguém que possui necessidades sociais.

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal apresentar um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no setor de Alimentos e Bebidas de um hotel em São Luís, Maranhão. O artigo se divide em seis seções. Na seção dois, apresenta-se uma revisão a Teoria das Relações Humanas e sua relação com a Qualidade de Vida no Trabalho. A terceira seção contextualiza a Qualidade de Vida no Trabalho dentro do setor de Alimentos e Bebidas de um hotel. A quarta seção apresenta a metodologia aplicada, a sexta seção, os resultados e a discussão da pesquisa, enquanto que, na seção seis, expõe-se as considerações finais. Por fim, tem-se as referências bibliográficas. 0,

II Teoria das Relações Humanas e Qualidade de Vida no Trabalho

A Teoria das Relações Humanas chamou a atenção para o homem social e segundo Chiavenato (2003, p. 132) “As relações humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos [...]”. Dessa forma, o trabalhador não realiza seu trabalho de forma isolada, ou seja, o mesmo precisa estar em interação com o grupo de trabalho, trocando e relatando informações com outras pessoas do ambiente: colegas, supervisores e gerentes.

Um aspecto bastante relevante foi tratado por Abraham Maslow com sua teoria de que as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente, ou seja, a busca de uma necessidade motiva à busca de outra. Este autor destaca as necessidades humanas em uma pirâmide, a qual se estende desde as necessidades mais básicas até as mais complexas. As necessidades, segundo Maslow *apud* Viera (p. 104-109, 2004), foram escalonadas na seguinte ordem:

- 1) Necessidades fisiológicas: necessidades básicas, descanso, abrigo e reprodução;
- 2) Necessidades de segurança: busca de proteção contra ameaças do mundo externo;
- 3) Necessidades sociais: o convívio com outras pessoas; trocas de afeto e amizade dentro e fora do ambiente organizacional;
- 4) Necessidades de estima: relacionadas a como a pessoa é vista dentro da sociedade, ou seja, estão ligadas à auto-avaliação e à auto-estima;
- 5) Necessidades de auto-realização: são as primeiras da pirâmide de Maslow e são aquelas que levam o ser humano a ultrapassar o seu próprio potencial.

Tendo em vista o estudo dessas necessidades pelo autor mencionado, percebemos o quanto as necessidades sociais e as necessidades de estima podem influenciar no desenvolvimento de um profissional dentro de seu ambiente de trabalho. As necessidades sociais são muito importantes na medida em que, quando não satisfeitas, podem ocasionar uma retração do trabalhador ou até mesmo uma sensação de desprezo por parte de seus colegas de trabalho. Em contrapartida, isso afetaria o desempenho de seu trabalho, uma vez que não estaria tão satisfeito convivendo naquele ambiente.

O autor Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores, também trata dos aspectos motivacionais do comportamento humano. Este autor faz referências aos chamados fatores higiênicos e de manutenção do ambiente de trabalho, os quais estão relacionados ao salário, benefícios sociais, políticas da empresa etc., os quais influenciam diretamente as pessoas no desempenho das funções do cargo, pois estas se sentem insatisfeitas para realizar as atividades do cargo quando esses fatores não estão adequados (HERZBERG *apud* SERRA, 2005, p.90).

Com ênfase na Teoria das Relações Humanas, diversos autores abordam o aspecto do trabalhador enquanto ser humano, pois, na verdade, deve-se considerar os motivos internos e externos que levam o mesmo a desempenhar as diversas funções dentro da empresa. Segundo Tadin *et al* (2005, p. 42):

Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses de realizar certas tarefas e não outras [...] Podem ser definidos ainda como os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustração, aptidão, habilidades, atitudes e interesses.

Com referência aos motivos externos, destacamos aqueles relacionados ao ambiente de trabalho e ao cargo, citados por Herzberg anteriormente, os quais correspondem à busca de objetivos mediante recompensas. Tendo em vista que as pessoas agem por estímulo, são fatores como aqueles que as levam a conseguir altos ou baixos níveis de participação e produtividade. Isto nos leva a perceber que a Qualidade de Vida no Trabalho é muito importante para o alcance da motivação, pois aquela tem como principal objetivo a melhoria das condições dentro da empresa para que o empregado realize seu trabalho com satisfação, pois ao estarem satisfeitos com o que fazem e com o alcance de seus objetivos pessoais contribuirão de forma positiva para o empreendimento. Conforme Limongi-França (2009, p. 23) “As demandas de qualidade de vida não são aleatórias. Elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie”. Isto porque o ambiente no qual as empresas estão inseridas está cada vez mais mutável, pois o capitalismo e o crescente consumo por produtos e serviços em excelência exigem que o trabalhador seja capaz de se adaptar a esse meio em constante mudança. Alguns dos fatores já mencionados quando direcionamos o estudo para a Qualidade de Vida são encontrados em pesquisas mais recentes, como: as compensações adequadas, as condições de trabalho favoráveis, os direitos e deveres dos trabalhadores, o desenvolvimento da capacidade humana, sendo acrescidos de outros, dentre eles, as oportunidades de crescimento, a existência de um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a responsabilidade social para com os colaboradores e a valorização destes diante a sociedade (WALTON *apud* KUROGI, 2008).

O colaborador recebe muitas informações em seu ambiente de trabalho e precisa assimilar tudo de acordo com os padrões da empresa, além disso, precisa tomar decisões e encontrar soluções o mais breve possível, pois o cliente não pode esperar além do tempo que lhe é garantido durante a prestação de um serviço ou da compra de um produto. É comum a existência de cobranças e de metas a serem atingidas por parte dos gerentes e supervisores e isto também tende a exigir do trabalhador o máximo de sua atenção, assim como de sua capacidade física e mental no desenvolvimento de suas atividades. Falar em Qualidade de

Vida no Trabalho significa levar em consideração a saúde física e mental do trabalhador diante das perspectivas citadas anteriormente. Segundo Fernandes e Gutierrez (1998) *apud* Limongi-França (2003 p. 34):

“[...] a Qualidade de Vida no Trabalho é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação.”

O profissional muitas vezes não está satisfeito com o tipo de trabalho que realiza, seja por motivos referentes às tarefas que precisa cumprir, por motivos salariais ou por motivos referentes à posição do cargo que ocupa. Além disso, o trabalhador possui problemas de ordem pessoal, como problemas familiares ou financeiros, o que também influencia, mesmo que de forma indireta, no seu desempenho dentro da empresa e no relacionamento com os colegas de trabalho. Um funcionário estressado pode trazer vários problemas para empresa, como: tratar mal aos colegas de serviço, recusar-se a ajudar um colega, de maneira proposital demorar a realizar uma atividade, fazer um trabalho mal feito, cometer erros repetidas vezes, ocasionar acidentes, enfim, não desempenhará as suas atividades em sua plenitude.

“O stress pode fornecer-nos uma nova consciência e uma perspectiva nova e excitante. Porém, quando a resposta é patológica, em indivíduos mal adaptados, registra-se uma disfunção, que leva a distúrbios transitórios ou a doenças graves” (NEVES, 2006, p.16). Também a sobrecarga de trabalho pode acarretar a saúde do funcionário, ocasionando fadiga, mal estar, assim como doenças como a LER – Lesões por Esforços Repetitivos e o DORT - Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho, pois comprometem os nervos, tendões e ligamentos dos membros. Limongi-França (2009, p. 107) também destaca que “são as doenças de maior prevalência entre as relacionadas ao trabalho em nosso país. De acordo com o INSS são a segunda causa de afastamento de trabalho no Brasil”. Como uma forma de evitar esses possíveis transtornos, e de favorecer a construção de um clima organizacional saudável entre os colaboradores, assim como o de evitar baixos níveis de produtividade é que as empresas devem buscar melhorias através da implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Neves (2006, p.27):

[...] os programas de QVT são alternativas que podem ser aplicadas a fim de gerenciar de forma mais eficaz os problemas específicos relacionados ao envolvimento do empregado com a organização e, quando bem aplicados, podem trazer resultados positivos no que se refere ao desempenho dos indivíduos e da organização como um todo.

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho incluem ações que podem diminuir ou eliminar aspectos negativos da influência do trabalho no cotidiano e na vida dos profissionais, assim como da relação destes com a empresa, dentre os quais envolvem a existência de planos dos cargos e salários, o desenvolvimento de palestras e campanhas educacionais a respeito de saúde e de exercícios físicos relacionados ao trabalho, a utilização da ginástica laboral como forma de favorecer o relaxamento do funcionário, programas de esporte e lazer que podem ser oferecidos pela empresa, palestras sobre cultura organizacional, dimensão organizacional favorável ao descanso dos funcionários nos horários das refeições etc. Tais práticas favorecem um melhor desempenho do funcionário e a otimização da participação dos mesmos com outros colegas no ambiente de trabalho.

III Qualidade de Vida no Trabalho no Setor de Alimentos e Bebidas do Hotel

O hotel funciona como um sistema em que todos os setores devem estar em sinergia e trabalhando para atingir um objetivo comum: a excelência nos serviços como forma de garantir o retorno e a fidelidade de seu cliente. O hóspede observa e julga todos os serviços do

hotel e muitas vezes, ao se decepcionar com um determinado serviço, acaba também envolvendo a qualidade dos outros. Um hóspede pode ser bem tratado pela recepção do hotel, mas pode ser mal atendido no restaurante, ou seja, a sua visão total de qualidade será afetada pelo mau funcionamento de um serviço relacionado a outra área, por isso torna-se necessário que todos os setores estejam comprometidos com a satisfação do cliente. Os gestores dos hotéis devem estar sempre atentos para a qualidade de seus serviços, uma vez que a atividade hoteleira sempre deve encontrar-se em um nível acima do esperado pelo cliente.

A qualidade do serviço hoteleiro está ligada diretamente ao elemento humano, que constitui-se como um dos fatores principais para um empreendimento hoteleiro, haja vista que o cliente sempre deve ser bem recebido e atendido em tempo hábil. A qualidade técnica do serviço, a apresentação de uma estrutura hoteleira adequada, unidades habitacionais (UH's) mobiliadas com aparatos modernos, cardápios elaborados, localização privilegiada do hotel, dentre outros, são fatores que influenciam na escolha do cliente por um determinado serviço. Entretanto, a qualidade subjetiva, ou seja, a qualidade humana está sempre presente e agregando valor ao serviço prestado.

Segundo Serra (2005. p. 46), “a qualidade humana (subjetiva) exprime o conteúdo emocional do serviço, como: amabilidade, comprometimento, atenção, soluções de reclamações, etc.” A forma como esse serviço é disponibilizado ao cliente e o tratamento recebido por este é condição relevante para que um empreendimento hoteleiro tenha o seu diferencial e aumente a sua competitividade diante de outros serviços oferecidos no mercado. Conforme Castelli (2001, p. 38) “as empresas prestadoras de serviço, para serem competitivas e garantirem a sua sobrevivência, necessitam de capital humano”. As empresas hoteleiras reconhecem a necessidade de funcionários que possuam um perfil adequado à sua função, bem capacitados e que possam agregar valor ao serviço prestado através de atitudes que venham a encantar o cliente e a atender suas expectativas.

A importância de trabalhar a qualidade pessoal, de melhorar a auto-estima e de dar mais atenção às condições de serviço dos colaboradores é a grande chave para o desempenho de um serviço de qualidade. A Qualidade de Vida do Trabalho no setor de Alimentos e Bebidas do hotel pode contribuir de forma positiva para manter essa qualidade humana e assim melhorar a produtividade de seus funcionários. Este setor envolve atividades relacionadas ao fornecimento de refeições, *buffets*, lanches, *coffee breaks*, cafés da manhã e bebidas, os quais são preparados e/ou servidos pela equipe da cozinha e restaurante.

O cozinheiro, os auxiliares de cozinha, os copeiros, os garçons, muitas vezes são submetidos a um ritmo intenso de atividades que sua função exige. O dia de trabalho dessa equipe depende do grau de ocupação do hotel e à realização de eventos. Dependendo do tipo de serviço, o funcionário dessa área pode chegar a esgotamentos físicos e metais desagradáveis, gerando problemas tanto para si, quanto para o hotel. Um serviço *à la carte*, por exemplo, onde a escolha é feita por um cardápio e as porções dos pratos são preparadas e servidas ao cliente, requer um colaborador saudável e com um preparo físico adequado, na medida em que cada prato é único e deve ser montado conforme o cardápio e em tempo hábil para uma grande quantidade de pessoas. A montagem de um *buffet* começa com um mínimo de meia hora de antecedência, pois a *mise en place*, arrumação e limpeza das mesas exige um pouco de tempo. Os funcionários correm contra o tempo, pois muitas vezes a cozinha tem que atender a diferentes demandas de serviços dentro do hotel, como: pedidos de hóspedes, *coffee breaks* e a comida dos funcionários.

Os garçons devem observar todo o salão, fazer reposição de mesas, retirar louças sujas das mesas, dentre outras atividade e ainda atender o cliente com presteza e educação sempre.

Conforme o hotel, um copeiro fica responsável em lavar toda a louça do café da manhã e embora tenha uma lavadora de louça na cozinha, essa louça é sempre enxaguada em água corrente para a retirada dos resíduos antes de ir para a máquina. Para um funcionário que trabalha o tempo todo em pé e em posições inadequadas, a ginástica laboral, convênios com academias e palestras sobre ergonomia ajudariam bastante no condicionamento físico e na disposição daquele nas suas atividades diárias. As condições do ambiente também devem ser observadas, pois algumas cozinhas não são arejadas adequadamente, o que favorece um ambiente abafado e quente devido aos fornos e ao uso dos fogões.

As atividades desempenhadas exigem profissionais criativos, ágeis e capacitados para atender o maior número de demanda possível, pois nem sempre o quadro de funcionários está completo para aquele turno. Outro aspecto importante é que nem sempre esse funcionário sente-se recompensando monetariamente, pois o salário de quem trabalha no operacional de uma empresa hoteleira possui níveis baixos e isso também desmotiva esse colaborador. A implantação de um programa de qualidade de vida na empresa pode trabalhar com a questão da motivação e de uma gestão participativa, para que esse colaborador sintam-se valorizado pela empresa. Um funcionário frustrado e irritado não colabora muito para a organização e pode ter atitudes maléficas para a empresa, como desperdiçar produtos. O Setor de Alimentos e Bebidas de um empreendimento hoteleiro pode alcançar níveis de produtividade maiores, menos desperdício e muito mais responsabilidade de sua equipe quando faz uso de práticas relacionadas ao bem estar através de programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

IV METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no Hotel Calhau, localizado na Av. Litorânea de São Luís, durante período de estágio, com o intuito de verificar o nível de conhecimento da equipe que trabalha no setor de Alimentos e Bebidas do empreendimento a respeito do tema referente à Qualidade de Vida no Trabalho. Aplicou-se um questionário quantitativo com a brigada do setor de Alimentos e Bebidas com perguntas fechadas (APÊNDICE B - Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho).

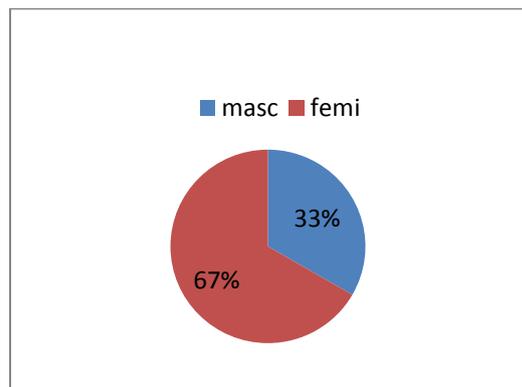
V RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação ao perfil dos profissionais, grande parte dos entrevistados é do sexo masculino (67%) e metade dos entrevistados (50%) tem faixa etária acima de 30 anos, 25% tem idade entre 18 e 25 anos e 25% com idade entre 26 e 30 anos. A maioria dos colaboradores do restaurante e da cozinha é composta por garçons (25%), seguida de cozinheiros (17%) e copeiros (17%). Com referência às condições de trabalho, ou seja, a estrutura e o ambiente adequado para o desempenho de suas funções, a maioria (67%) respondeu que considera o ambiente adequado, seguro e arejado. Cerca de 75% disseram que a relação com os outros colaboradores é boa, sendo que este fator não chega a ser ótimo (17%), o que leva a entender que o clima organizacional, ou seja, a relação de respeito e entendimento com os outros colegas poderia ser mais trabalhada. Com referência a se a atividade desempenhada na cozinha ou restaurante demanda muito esforço físico, 67% responderam que sim e 33% responderam que não. A maioria (92%) também respondeu que suas atividades demandam muito esforço psicológico. Percebe-se que esse esforço físico e psicológico pode gerar estresse, fadiga, irritação, dores musculares e muitos outros problemas de saúde e com isso comprometer a realização do trabalho e da saúde do colaborador. 75% dos colaboradores consideram que a carga horária de trabalho e o nível salarial são fatores motivadores, pois afastam do trabalhador a idéia de que estaria sendo explorado de alguma forma pela empresa, além de que o mesmo estaria sendo recompensado pelo seu serviço. Todos os entrevistados (100%) consideram que a qualidade de vida no trabalho é de grande

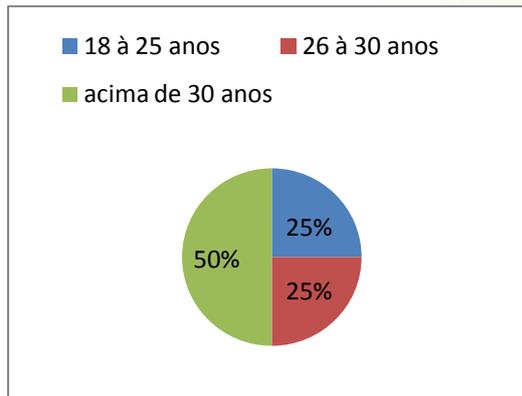
importância para viabilização de seu desempenho no trabalho. Em relação à existência de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, 83% dos entrevistados disseram que não tinham conhecimento sobre isto e 17% dizem que existe um programa.

Neste ponto verificou-se que muitos desconhecem o significado de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. E todos os entrevistados (100%) julgaram que seria importante que a empresa tivesse um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Percebemos pelo levantamento dos dados que os funcionários poderiam alcançar um nível maior de satisfação e de desenvolvimento no trabalho se a empresa se preocupasse mais com o nível de estresse de seu colaborador. Sugere-se que um planejamento relacionado ao lazer e à utilização do tempo livre no trabalho poderia garantir um nível maior de satisfação desse funcionário e da diminuição do cansaço físico e psicológico. Esse funcionário poderia ter acesso à prática de algum esporte ou até mesmo de uma academia onde a ginástica laboral poderia ser trabalhada por um profissional habilitado na área. Para um hotel localizado próximo à praia isto poderia ser facilmente trabalhado, através da utilização desse espaço para a prática de atividades físicas. O clima organizacional também poderia ser mais adequado e interativo se fossem realizadas palestras motivacionais que favorecessem uma interação maior entre o grupo de trabalho, ou seja, mostrando que cada indivíduo possui qualidades e defeitos que podem ser trabalhados e entendidos pelo seu colega, evitando assim a retração, o isolamento e níveis menores de participação com os outros.

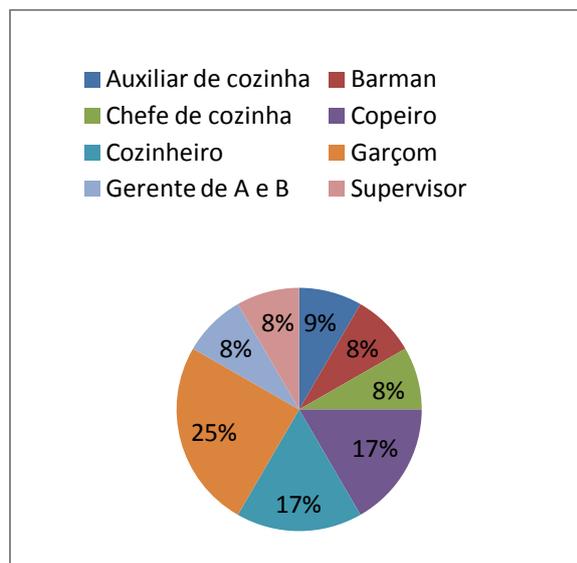
Durante o estágio também se percebeu um grande grau de rotatividade da equipe, principalmente no que se refere aos garçons, pois o salário é um fator determinante. Observou-se esse fator quando perguntamos sobre a relevância do salário e do cargo para o exercício das atividades desse colaborador no seu ambiente de trabalho, pois grande parte relata que o salário das pessoas que estão no operacional do hotel é relativamente baixo e que a empresa não possui um plano de carreira pelo qual o profissional consiga visualizar o seu desenvolvimento. Observando os fatores citados anteriormente entende-se que a qualidade de vida no trabalho poderia ser desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos através de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, o qual envolveria todos os fatores necessários para o crescimento e valorização dos profissionais que trabalham na área da hotelaria. Os dados coletados referentes à pesquisa estão descritos nos gráficos abaixo.



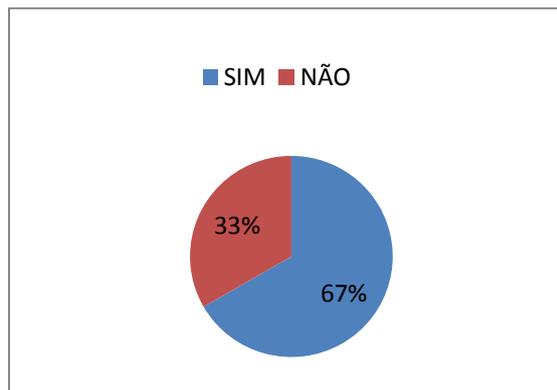
1 . Sexo dos entrevistados



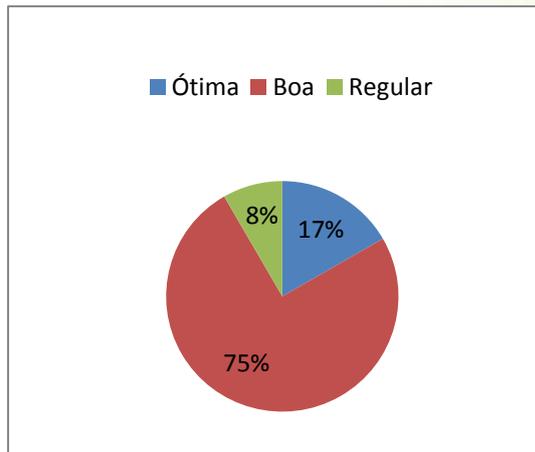
2. Faixa etária dos entrevistados



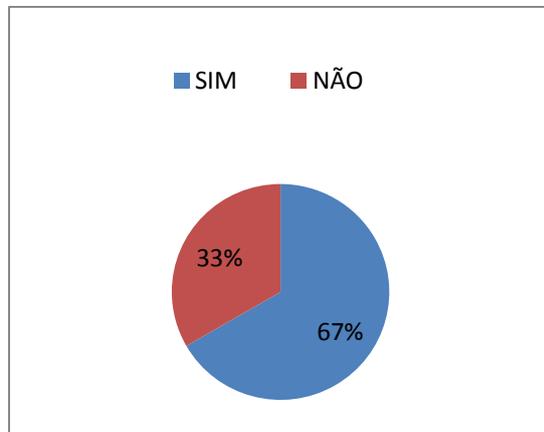
3. Função do entrevistado no setor de Alimentos e Bebidas



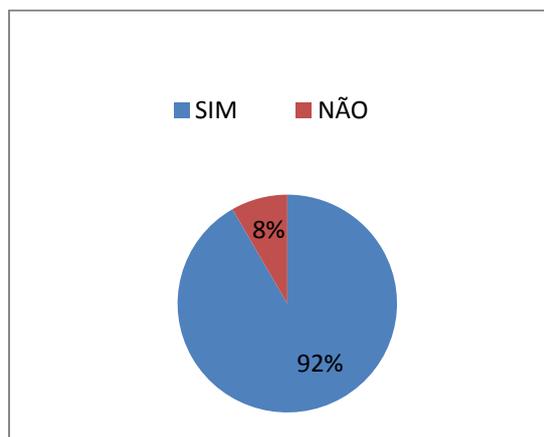
4. Em sua opinião, o ambiente de trabalho é adequado para suas funções?



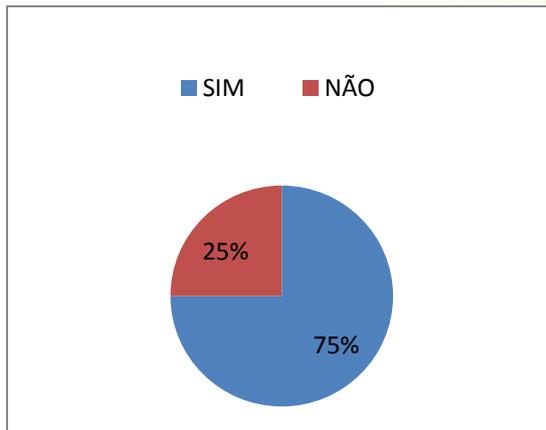
5. Como o senhor (a) considera a sua relação com os outros colaboradores?



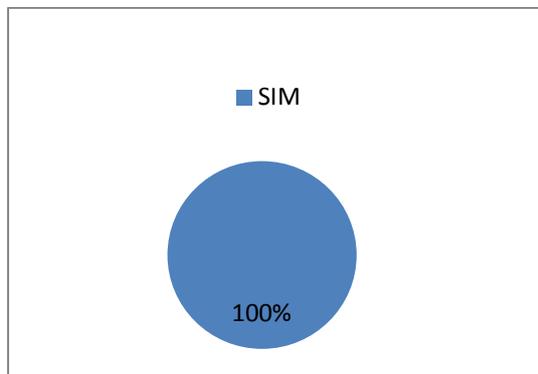
6. A atividade que o senhor (a) desempenha na cozinha/restaurante demanda muito esforço físico?



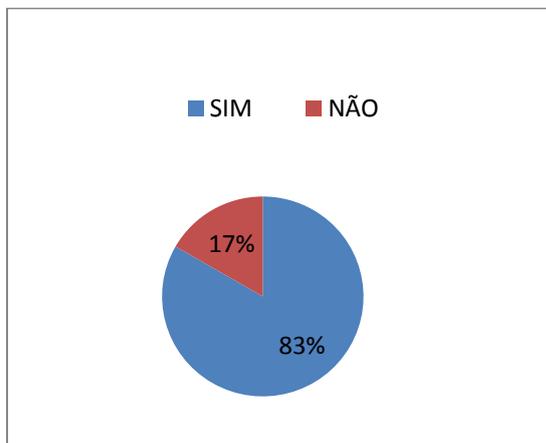
7. Atividade que o senhor (a) desempenha na cozinha/restaurante demanda muito esforço psicológico?



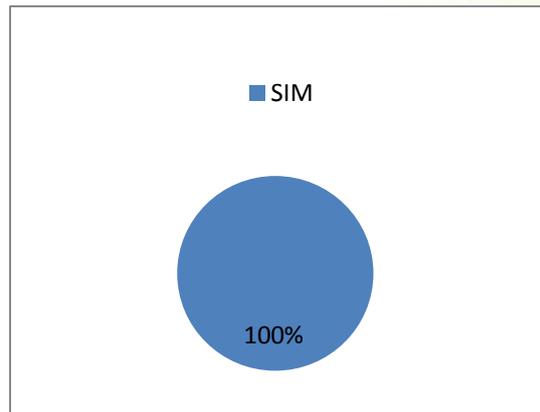
8. O nível salarial e a carga horária de trabalho são fatores relevantes para sua eficiência na empresa?



9. Em sua opinião, a Qualidade de Vida no Trabalho seria importante para o desempenho de suas atividades no local de trabalho?



10. A empresa na qual o senhor(a) trabalha possui um programa de qualidade de vida no trabalho?



11. Em sua opinião, é importante para uma empresa possuir um programa de qualidade de vida no trabalho?

VI CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Setor de Alimentos e Bebidas é uma área operacional e que necessita de muita destreza, agilidade, atenção e de colaboradores para atender bem ao público e que possam lidar com as diferentes situações que surgem durante o cotidiano da atividade. Quando se observou esforço despendido pelas pessoas dessa área e a insatisfação de outras quanto à rotina cansativa de trabalho, percebeu-se o quanto é importante trabalhar a Qualidade de Vida no Trabalho dentro de um empreendimento hoteleiro. Sugere-se que os hotéis podem sim desenvolver atividades e programas de Qualidade de Vida no Trabalho que estimulem os seus funcionários a desempenhar suas funções com mais ânimo, saúde e comprometimento, contribuindo desta forma com a política da empresa e o bem-estar daqueles no ambiente de trabalho.

VII REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, LÚCIA REGINA MARTINS; PAREDES, RENATA DE OLIVEIRA. A importância das boas práticas de fabricação e do sistema de análise e pontos críticos de controle para os restaurantes da rede hoteleira de São Luís. São Luís, 2005.

CASTELLI, GERALDO. Administração hoteleira. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à teoria geral da administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KUROGI, MARCIA SUMIRE. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. Revista de ciências gerenciais. Anhanguera, v.12, n.16, p.49-62. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/382/378>>. Acesso : 05-07-11.

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, J. ALBANO. Introdução à Hotelaria. São Paulo: EDUSC, 2003.

NEVES, ADRIANO MENDES. Qualidade de vida no trabalho. <karaja.fimes.edu.br:8080/Monografia2/monografia/downloadMono/13+qualidade+de+vida+no+trabalho+adriano+mendes&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEEsguJuASQbMb-nExXRbugnPg5TEiKho7BQ-Gall8MXShFHYjDyYnJ6YrHaf3U_MVDvTzPAFQnx5-GOWe3Xa-ukkc16767W6IEwdkLOS5e87OJqopkF8mcmQENa-MP-yd6aCgwYwz&sig=AHIEtbTeF-7P2tRnPwc7wn-ffv4GjsZJlw> Mineiros-Goiás, 2006. Acesso em: 05-07-11.

SERRA, FARAH AZENHA. Fator Humano da Qualidade em empresas hoteleiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TADIN, ET AL. O conceito de motivação na teoria das relações humanas. Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.

VIERA, ELENARA VIERA DE. Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul, RS: Educs, 2004.