

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO**

ANA FLÁVIA DE SOUZA GOMES

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DA
REDE ALFA NA CIDADE DE JUIZ DE FORA - MG**

JUIZ DE FORA - MG

2025

ANA FLÁVIA DE SOUZA GOMES

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DA
REDE ALFA NA CIDADE DE JUIZ DE FORA - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Msc. Michelson Kairo
Ribeiro Nogueira

JUIZ DE FORA - MG

2025

ANA FLÁVIA DE SOUZA GOMES

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PESQUISA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DA
REDE ALFA NA CIDADE DE JUIZ DE FORA - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Juiz de Fora como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Turismo.

Aprovada em 13 de março de 2025

BANCA EXAMINADORA

MSc. Michelson Kairo Ribeiro Nogueira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

PhD. Altair Sancho Pivoto dos Santos

Universidade Federal de Juiz de Fora

PhD. Carla Conceição Lana Fraga

Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

A hotelaria desempenha um papel fundamental no setor de serviços, sendo a satisfação do trabalhador relacionada diretamente à qualidade do atendimento oferecido. O clima organizacional reflete o nível de satisfação dos trabalhadores através de vários fatores, objetivando como resultado um aumento do engajamento e do bem-estar dos colaboradores. A satisfação dos trabalhadores pode ser um dos fatores responsáveis por proporcionar experiências memoráveis aos hóspedes por meio da prestação de serviços de qualidade. O presente artigo tem como objetivo analisar o impacto da gestão de recursos humanos e do clima organizacional na satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro. Para isso, foi realizado um estudo de caso com fins exploratórios, com a utilização de dados secundários coletados nos anos de 2022, 2023 e 2024 em um hotel da Rede Alfa, localizado na cidade de Juiz de Fora - MG. A pesquisa apresenta uma análise do clima organizacional e da gestão de pessoas no segmento de hospitalidade, destacando como um dos resultados, a comunicação interna e o reconhecimento profissional como fatores críticos para a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: hospitalidade; hotelaria; clima organizacional; gestão de recursos humanos; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Hospitality plays a fundamental role in the service sector, with employee satisfaction being directly related to the quality of service provided. Organizational climate reflects the level of employee satisfaction through several factors, aiming to increase engagement and well-being. Employee satisfaction can be one of the key factors in delivering memorable experiences to guests through high-quality service. This article aims to analyze the impact of human resources management and organizational climate on employee satisfaction in the hotel sector. For this purpose, a case study was conducted using secondary data collected in 2022, 2023, and 2024 in a Hotel of the Alfa Chain, located in city of Juiz de Fora - MG. The research presents an analysis of organizational climate and people management in the hospitality segment, highlighting as one of the results, the internal communication and professional recognition as critical factors for employee satisfaction.

Key Words: *hospitality; hotel industry; organizational climate; human resource management; job satisfaction.*

INTRODUÇÃO

A hotelaria desempenha um papel fundamental no setor de serviços, sendo responsável por proporcionar experiências memoráveis aos hóspedes por meio de produtos e serviços de qualidade (Chiavenato, 2009). Dias (2002) diz que “a hospitalidade em si é um fenômeno muito mais amplo, que não se restringe a oferta, ao visitante, de abrigo e alimento, mas sim ao ato de acolher, considerado em toda a sua amplitude”. Com isso, entende-se que, para ser hospitaleiro, é preciso ter excelência nos serviços prestados (Sidônio, 2015).

A gestão de recursos humanos (RH) surge, assim, como uma peça-chave para o desenvolvimento e fortalecimento das equipes (Pereira, 2022).

Segundo Martins et al., (2004), a satisfação do trabalhador está diretamente relacionada à qualidade do serviço prestado. “Um clima organizacional agradável aumenta o engajamento e o bem-estar dos colaboradores gerando um aperfeiçoamento notável do ambiente de trabalho e reduzindo conflitos internos” (Silva, 2002). Portanto, a compreensão e o gerenciamento do clima organizacional são tarefas complexas que dependem das práticas adotadas pela gestão de pessoas (Chiavenato, 2010).

O estudo busca responder à seguinte questão: Como a gestão de recursos humanos e o clima organizacional influenciam diretamente a satisfação dos colaboradores do Hotel da Rede Alfa, localizado na cidade de Juiz de Fora?

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência da gestão de recursos humanos e do clima organizacional na satisfação dos colaboradores do Hotel da Rede Alfa na cidade de Juiz de Fora.

Os objetivos específicos são:

- Levantar dados de pesquisas sobre clima organizacional do Hotel da Rede Alfa de Juiz de Fora dos anos de 2022, 2023 e 2024.
- Analisar a evolução dos indicadores de gestão de recursos humanos e clima organizacional do Hotel da Rede Alfa de Juiz de Fora.
- Sugerir ações estratégicas para melhorar os indicadores do Hotel da Rede Alfa de Juiz de Fora.

Este estudo se mostra relevante no sentido de apresentar um diagnóstico da atual situação do clima organizacional do hotel estudado, buscando compreender como uma gestão interna de recursos humanos e clima organizacional eficaz impacta

diretamente na percepção dos colaboradores, e relacionando essa percepção à influência do clima organizacional para a qualidade do serviço prestado.

Investigando a relação entre o clima organizacional e a satisfação dos hóspedes, o estudo contribui para entender os resultados causados pelo impacto da gestão.

“Quando a organização foca em construir um ambiente positivo e saudável para os funcionários, o clima organizacional tende a ser mais favorável, o que, por sua vez, contribui para o sucesso e a eficácia da organização como um todo” (MARTINS, 2022, p. 16).

Como metodologia, a pesquisa é exploratória e com abordagem quantitativa, utilizando-se dos métodos de estudo de caso com uso de dados secundários que serão tratados a partir de estatísticas descritivas do fenômeno de estudo.

O trabalho está ordenado em quatro seções. A primeira seção traz o referencial teórico abordando os temas: Hospitalidade em Hotelaria, Qualidade na Prestação de Serviços na Hotelaria, Gestão de Recursos Humanos e Clima Organizacional na Hotelaria. A seguir na segunda seção apresenta-se a metodologia da pesquisa, elucidando os métodos, o objeto de estudo, os procedimentos de pesquisa, e tratamento dos dados. Na terceira seção têm-se os resultados e discussões, com a apresentação dos dados e as análises. Por fim, a quinta seção faz as considerações finais, com suas limitações e suas contribuições para novos estudos.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 - Hospitalidade em Hotelaria

“A hospitalidade se presentifica na história humana todas as vezes em que um indivíduo, grupo social ou povo se dedica a estreitar e criar bons relacionamentos” (Guizi, 2020). Esse conceito reflete o papel central da hospitalidade na criação de conexões entre anfitriões e hóspedes, tanto em contextos privados e culturais quanto comerciais (Lashley, 2008).

De acordo com Andrade (2020), a história da hotelaria no Brasil encontra suas raízes em diferentes formas de hospitalidade durante o período colonial. Naquela época, viajantes frequentemente buscavam hospedagem em casas-grandes de engenhos e fazendas, casarões urbanos, conventos ou ranchos à beira das estradas, que ofereciam abrigo, alimentos e bebidas. Essas práticas iniciais configuram as primeiras formas de hospitalidade no território brasileiro.

De acordo com Ronald de Góes (2015, p. 17)

O marco decisivo para o surgimento de estabelecimentos formais de hospedagem foi a transferência da corte portuguesa para o Brasil em 1808. Com a abertura dos portos às nações amigas, houve um aumento significativo no fluxo de estrangeiros, como diplomatas, comerciantes e viajantes, o que gerou a necessidade de alojamentos mais organizados. Surgiram, então, pensões, pousadas e hospedarias, cujos proprietários começaram a adotar o termo “hotel” para dar maior respeitabilidade ao negócio e atrair públicos mais exigentes.

“No século XXI, eventos de grande porte, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, impulsionaram investimentos na construção de novas unidades habitacionais e na modernização das existentes. Esses eventos também geraram transformações no mercado, exigindo que a hotelaria tradicional inovasse em serviços e experiências.” (MELLO e GOLDENSTEIN, 2018).

Segundo Lashley (2008), a hospitalidade envolve não apenas o atendimento, mas também o relacionamento entre anfitrião e hóspede.

Para Sidônio (2015), a hospitalidade está ligada ao ato de "ser bem recebido", representando as necessidades e desejos dos clientes que são atendidos. Ela enfatiza a importância de rever os serviços prestados e colocar os clientes/turistas como peça central do sistema de turismo. Dessa forma, Sidônio enfatiza: “oferecer serviços diferenciados torna-se imprescindível para conquistar e fidelizar os hóspedes”.

Lashley (2008) destaca que a hospitalidade não se limita ao aspecto funcional, mas envolve um relacionamento interpessoal que é essencial para a experiência positiva dos hóspedes. Como afirma Chiavenato (2009), o ambiente organizacional e as políticas de recursos humanos são pilares para o sucesso das organizações, especialmente em setores intensivos em relacionamento, como a hotelaria.

A estrutura organizacional de um hotel é composta por diversos departamentos que trabalham de forma integrada para, de acordo com Dencker (2017), garantir a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Segundo Castelli (2019), a gestão hoteleira exige uma integração eficiente entre seus diversos setores para garantir a qualidade do serviço.

Os principais departamentos encontrados em hotéis, de acordo com Geraldo Castelli (2016) são:

- Recepção (*Front Office*): Responsável pelo atendimento ao hóspede, desde o *check-in* até o *check-out*, incluindo reservas e informações gerais.

- Governança (*Housekeeping*): Cuida da limpeza e organização dos quartos e áreas comuns.

- Alimentos e Bebidas (*Food and Beverage*): Gerencia restaurantes, bares e serviços de *catering*.

- *Marketing* e Vendas: Foca na promoção do hotel e na atração de clientes.

- Recursos Humanos: Gerencia o recrutamento, treinamento e bem-estar dos funcionários.

- Manutenção: Responsável pela conservação e reparo das instalações.

- Financeiro: Gerencia as finanças do hotel, incluindo contabilidade e controle de custos.

De acordo com Flores (2002), o hotel não deve somente se preocupar com a hospedagem, mas com ambientes que proporcionem aos seus clientes momentos de entretenimento, relaxamento e cuidados com a saúde, mas para isso é necessário que esses serviços sejam de qualidade. “De nada adiantará uma boa estrutura sem treinamentos específicos ao quadro de funcionários, para que venham a prestar tais serviços de forma adequada e eficaz aos hóspedes” (ARAÚJO, 2013, p. 141).

Assim, entende-se que o resultado da hospitalidade na hotelaria está diretamente ligado a qualidade na prestação de serviços, pois a excelência na

prestação de serviços depende do preparo dos colaboradores, da estrutura organizacional eficiente e de um ambiente de trabalho que favoreça o engajamento da equipe.

1.2 - Qualidade na Prestação de Serviços na Hotelaria

“O setor hoteleiro tem como foco a satisfação do cliente, o objetivo geral é na hospedagem, proporcionar ao cliente uma experiência e estadia exclusiva, com todos os serviços inerentes ao mesmo, quer seja no interior quer no exterior da unidade Hoteleira. Sendo que, existe bastante atenção pelos trabalhadores e na sua prestação e profissionalismo, possuem extrema importância para que se consiga alcançar o objetivo.” (MARTINS, 2005)

Para Ferreira (2013) a Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo.

Para Huse e Cummings (1985), alguns fatores, listados a seguir, se destacam em relação à qualidade de vida no trabalho, sendo eles:

- Existência de remuneração adequada ao mercado: o salário pago pela empresa é compatível com o oferecido no mercado?
- Garantia de segurança e saúde no ambiente de trabalho: o local de trabalho é limpo e a segurança do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades é assegurada?
- Desenvolvimento das capacidades humanas: a pessoa consegue aprender e se desenvolver nas atividades que desenvolve?
- Existência de estabilidade e oportunidades de crescimento profissional: a pessoa não sente ameaça de demissão e possui chances de se desenvolver profissionalmente, ou seja, crescer na estrutura da empresa?
- Adequado relacionamento com demais empregados e superiores: existe um clima de confiança e respeito entre os empregados e lideranças?
- Obtenção de direitos dos trabalhadores: a empresa assegura aos empregados todos os direitos garantidos por lei, tais como: adequadas condições de

trabalho em termos de segurança e saúde, o pagamento é realizado no prazo correto, os direitos trabalhistas são respeitados?

- Consideração da vida profissional e pessoal dos funcionários em sua totalidade: é possível o empregado conciliar trabalho e vida pessoal? A jornada de trabalho permite que haja vida depois do trabalho?

- Percepção da relevância social do trabalho: até que ponto o empregado percebe o impacto de seu trabalho no mundo.

Para Ferreira, 2013, p.117

A qualidade de vida no trabalho pode afetar a produtividade e ser um diferencial para empresa, uma vez que uma pessoa satisfeita e motivada tende a produzir melhor e com mais qualidade. [...] Ações como investir em pesquisas sobre o clima organizacional são fundamentais para conhecer os funcionários e entender o que os motiva e os satisfaz, e melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho. [...] Quando uma pessoa está satisfeita com o trabalho tende a ser mais comprometida e dedicada, porém, quando insatisfeita, tende a faltar, a se atrasar, a ter baixo envolvimento, a procurar novas oportunidades e até mesmo se demitir.”

A alta taxa de rotatividade é uma questão importante no campo de acomodação (Birdir, 2002; Akgunduz e Sanli, 2017; McGinley et al., 2017). A rotatividade de funcionários resulta em custos consideráveis, resulta em serviço ruim e corrói a competitividade (Tracey e Hinkin, 2008). Por outro lado, manter trabalhadores motivados e satisfeitos que podem fornecer constantemente alto nível de serviço é tão essencial para o sucesso da organização quanto a satisfação do cliente (YAVAS et al., 2008).

Dessa maneira, considera-se que a qualidade na prestação de serviços na hotelaria está diretamente relacionada à qualidade de vida no trabalho. Para atingir a satisfação dos colaboradores é essencial o implemento de ações que contribuam no conhecimento entre empresa-colaborador, como uma pesquisa de clima organizacional, elaborada pelo setor de recursos humanos da organização, para alinhar e proporcionar maior satisfação das necessidades internas, para que se externe um atendimento de qualidade e sucesso.

1.3 - Gestão de Recursos Humanos e Clima Organizacional na Hotelaria

Para Petrocchi (2002), a gestão de recursos humanos na hotelaria é talvez o maior desafio de uma empresa, pois esta área, além das atribuições ligadas à formalização e administração dos contratos de trabalho e a atenção aos regulamentos e encargos, tem atribuições extremamente importantes ligadas à construção de clima saudável de trabalho, motivação dos empregados e à implantação de valores que privilegiem atitudes de prestar serviços com cortesia e gentileza aos hóspedes, em todos os momentos.

“As atribuições e responsabilidades inerentes à área de RH são: recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, planos assistenciais, treinamento e desenvolvimento, segurança do trabalho etc.” (CASTELLI, 2016, p. 318)

Segundo Guizi, 2022, da mesma forma que a hospitalidade se manifesta ao longo da história como a arte de criar e fortalecer vínculos entre pessoas e comunidades, ela também se reflete nas relações internas de uma organização.

“A gestão de recursos humanos possui um papel muito importante nas organizações, pelo que é, a partir da mesma, que se definem tarefas, como acompanhar o desenvolvimento e motivação dos trabalhadores, bem como os objetivos e a cultura organizacional. O setor Hoteleiro presta diversos serviços, dependendo assim dos seus recursos humanos.” (PEREIRA, 2022, p. 4)

As dimensões organizacionais são parte da estrutura organizacional de uma empresa, onde estão incluídos diferentes aspectos que possam causar a satisfação ou a insatisfação dos seus colaboradores. De acordo com Luz (2012), são elas:

- **Salário:** é uma das principais variáveis a serem estudadas, por influenciar o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto a comparação dos salários da empresa com os praticados no mercado; possibilidades de obtenção de aumento salariais; a chance de viver dignamente com o salário; se há justiça no aumento dos salários concedidos; se há clareza no plano de cargos e salários da empresa etc.

- **Benefícios:** avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; se existe qualidade na prestação desses serviços; se são atrativos; a permanência e satisfação dos funcionários.

- Supervisão/ Liderança/ Estilo Gerencial/ Gestão: indica a satisfação dos colaboradores com os seus gestores; as habilidades técnicas, humanas e administrativas dos líderes; o feedback dado à equipe; o tratamento justo dado à equipe.

- Comunicação: revela o nível de satisfação dos empregados em relação aos meios de comunicação utilizados para divulgação dos acontecimentos importantes dentro da empresa.

- Treinamento/ Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso/ Realização Profissional: indica as oportunidades oferecidas aos trabalhadores de se qualificar, se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

- Condições físicas do trabalho: identifica a qualidade da estrutura física da empresa e os recursos disponibilizados aos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.

- Reconhecimento: avalia os mecanismos adotados pela empresa para a valorização e reconhecimentos dos seus colaboradores. (2025).

O clima organizacional está relacionado com a satisfação das pessoas dentro da empresa e influencia no comportamento humano, na motivação, na produtividade e principalmente na satisfação, contribuindo, dessa forma, para o sucesso da empresa (OLIVEIRA et al, 2012). Enquanto a satisfação no trabalho reflete uma atitude formada por componentes afetivos e cognitivos – ou seja, o quanto o colaborador "gosta ou não" de aspectos do ambiente –, o clima organizacional é uma variável predominantemente cognitiva, que descreve a percepção sobre a presença ou ausência de determinadas características no ambiente organizacional (MARTINS, 2000; TAMAYO, 1999).

Segundo Toro (2001), o clima organizacional pode ser entendido como “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais”. Já para Chiavenato (2009), “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

De acordo com Maria do Carmo Martins et al. (2004, p. 42)

[...] o clima organizacional afeta diretamente o desempenho e a motivação dos funcionários. Um ambiente organizacional percebido como positivo, com

suporte gerencial, comunicação eficaz, justiça organizacional e reconhecimento adequado, tende a gerar maior engajamento e produtividade entre os colaboradores. Por outro lado, um ambiente percebido como negativo pode levar à insatisfação, alta rotatividade e conflitos internos, impactando os resultados organizacionais.

Medir o clima organizacional é uma prática fundamental nas empresas. Segundo Souza e Nascimento (2016), “as organizações precisam escutar os seus clientes internos, saber qual a percepção deles em relação à empresa, seu trabalho, seu relacionamento com os outros funcionários e com as lideranças. A maneira como eles pensam, agem e expressam suas emoções e sentimentos vai influir e contribuir para a edificação do clima organizacional. A necessidade de ouvir seus funcionários acarreta a importância da mensuração do clima.”

Além disso, conforme Barros (2005), a pesquisa de clima organizacional permite aos colaboradores expressarem suas opiniões e contribuir para melhorias no ambiente de trabalho. Isso, por sua vez, fortalece o crescimento da organização e contribui para sua sustentabilidade a longo prazo.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada neste trabalho foi delineada de forma a permitir uma análise sobre a influência da gestão de recursos humanos e do clima organizacional na satisfação dos colaboradores do Hotel da Rede Alfa, em Juiz de Fora - MG.

Esta pesquisa, quanto à abordagem, é quantitativa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Essa abordagem foi escolhida devido à necessidade de avaliar indicadores de clima organizacional e satisfação dos colaboradores a partir de dados objetivos, obtidos de fontes documentais e secundárias.

Malhotra (2001, p. 57) afirma que "a pesquisa exploratória busca definir o problema com maior precisão, fornece critérios e compreensão, caracterizando-se por informações determinadas de forma especializada." tornando-se essencial na busca por compreender a relação entre gestão de recursos humanos, clima organizacional e satisfação dos colaboradores, explorando dados e indicadores anteriores.

Quanto aos meios, foram utilizados os métodos de estudo de caso, pesquisa documental e levantamento de dados secundários.

O estudo de caso segundo Robert Yin (2001) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Por se concentrar em uma análise detalhada de uma unidade específica, este trabalho configura-se como um estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa o Hotel da Rede Alfa em Juiz de Fora.

De acordo com Cellard (2008), a pesquisa documental utiliza fontes escritas e registros internos de uma organização para explorar especificidades. Dessa maneira, dados e informações foram encontrados a partir de documentos internos do hotel, como os relatórios de clima organizacional e indicadores de gestão de pessoas dos anos de 2022, 2023 e 2024.

Além da pesquisa documental, foram utilizados dados secundários obtidos de estudos e publicações anteriores sobre o tema. Para Gil (2008), o levantamento de dados secundários refere-se ao uso de dados previamente coletados e disponibilizados em outras pesquisas, sendo uma prática eficiente para complementar a análise do objeto de estudo.

2.1 - O objeto de estudo de caso: Hotel da Rede Alfa

O Hotel Alfa está localizado no Centro da cidade de Juiz de Fora - Minas Gerais. Trata-se de um empreendimento que integra uma rede de médio porte, com atuação no segmento de hospedagem, oferecendo serviços voltados tanto para o público corporativo quanto para turistas. O hotel possui infraestrutura moderna, contando com 101 unidades habitacionais, equipadas com ar-condicionado, cofre, televisão com canais a cabo, telefone, mesa com cadeira e banheiro privativo com chuveiro e secador de cabelo. Oferece recepção 24 horas, estacionamento próprio com manobrista, acesso à internet Wi-Fi, serviço de lavanderia e restaurante com café da manhã de cortesia, sendo reconhecido pela qualidade no atendimento ao cliente.

O quadro de colaboradores do hotel no ano de 2025 é composto por 27 membros de diferentes áreas, sendo elas: administrativo, alimentos e bebidas, financeiro, gerência, governança, manutenção, recepção e reservas.

2.2 - Procedimento de Pesquisa

O estudo foi desenvolvido com base em um planejamento que teve início em outubro de 2024, quando foi apresentada à gerência do Hotel da Rede Alfa uma

proposta de pesquisa acadêmica para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). A proposta visava analisar a influência da gestão de recursos humanos e do clima organizacional na satisfação dos colaboradores e, para isso, foi solicitado acesso a dados secundários de pesquisas internas já realizadas pela empresa.

Após análise interna, em janeiro de 2025, a gerência autorizou o uso de dados das pesquisas de clima organizacional realizadas pela matriz nos anos de 2022, 2023 e 2024, que incluíam informações sobre indicadores de satisfação dos colaboradores, engajamento, comunicação interna, entre outros. No ano de 2022 e 2023 houveram 21 respondentes e no ano de 2024, 24 pessoas responderam, conforme o número de colaboradores que trabalhavam no hotel durante o período de pesquisa. Esses dados forneceram uma base sólida para a análise proposta neste trabalho. Cabe destacar que apesar da liberação dos dados, essa pesquisa não obteve autorização para divulgação do nome da empresa, sendo portanto uma pesquisa anonimizada, sem necessidade de documento comprobatório de autorização.

2.3 - Tratamento dos Dados

Os dados coletados foram tratados por meio de ferramentas de análise quantitativa. Utilizou-se o *software Microsoft Excel* para organizar os resultados, construir tabelas de frequência e elaborar gráficos ilustrativos que auxiliam na análise e interpretação dos resultados.

O tratamento dos dados envolveu a compilação dos indicadores fornecidos pela pesquisa de clima organizacional de 2022 a 2024, criação de tabelas de frequência para identificar padrões e tendências nos dados, elaboração de gráficos para facilitar a compreensão das informações e destacar relações entre variáveis, como satisfação dos colaboradores e clima organizacional, e interpretação dos resultados com base no referencial teórico, relacionando os dados com a literatura sobre gestão de recursos humanos e clima organizacional.

A partir das sete variáveis principais organizadas por Luz (2012), que servem como base para o conteúdo de investigação da pesquisa de clima organizacional, foram selecionadas perguntas que abrangiam as seguintes dimensões: salário, benefícios, supervisão/ liderança/ estilo gerencial/ gestão, comunicação, treinamento/desenvolvimento, condições físicas de trabalho e reconhecimento.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir tem-se os resultados das análises da pesquisa. Primeiramente tem-se o perfil dos respondentes, e posteriormente os resultados comparados dos períodos da aplicação das pesquisas de clima.

3.1 - Perfil dos respondentes

A pesquisa contou com a participação de 21 colaboradores nos anos de 2022 e 2023, e 24 colaboradores em 2024, do Hotel da Rede Alfa, em Juiz de Fora – MG. Os respondentes pertencem a diferentes setores da empresa, sendo 28% da recepção, 24% da governança, 14% do administrativo/financeiro, 10% do setor de alimentos e bebidas, 10% da manutenção e 14% de outras áreas, como reservas e gerência.

A Tabela 1, traz informações sobre o gênero dos respondentes:

TABELA 1 - Gênero dos Respondentes

Gênero	2022	2023	2024
Feminino	57%	57%	41,7%
Masculino	43%	43%	50%
Não informado	0%	0%	8,3%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Nota-se que no ano de 2024 houve uma queda dos respondentes do sexo feminino, caindo de 57% em 2023 para 41,7% em 2024. Em contrapartida, os respondentes do sexo masculino aumentaram de 43% para 50%.

A faixa etária dos respondentes é apresentada na Tabela 2:

TABELA 2 - Faixa etária dos Respondentes

Faixa Etária	2022	2023	2024
Menor de 20 anos	0%	0%	4,2%
De 20 a 25 anos	51%	18%	20,8%
De 26 a 30 anos	29%	10%	8,3%
De 31 a 40 anos	10%	48%	45,8%
Acima de 40 anos	10%	24%	20,8%

Fonte: Elaboração própria (2025)

Identifica-se que no ano de 2024, a maioria dos colaboradores estão entre a faixa etária entre 31 a 40 anos, cujo aumento saltou significativamente de 10% em 2022 para 45,8% em 2024.

A Tabela 3 apresenta a distribuição escolar dos respondentes:

TABELA 3 - Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	2022	2023	2024
Ensino Fundamental Completo	0%	0%	4,2%
Ensino Fundamental Incompleto	23%	10%	4,2%
Ensino Médio Completo	23%	41%	33,3%
Ensino Médio Incompleto	5%	5%	8,3%
Ensino Superior Completo	10%	14%	8,3%
Ensino Superior Incompleto	29%	20%	37,5%
Pós-Graduação Completa	5%	5%	0%
Pós-Graduação Incompleta	5%	5%	4,2%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se que houve um aumento no grau de escolaridade dos colaboradores, identificado pelos 41% no nível de ensino médio completo em 2023, para uma ampliação de 37,5% de pessoas com ensino superior incompleto em 2024.

A Tabela 4 apresenta o tempo de trabalho dos colaboradores que participaram da pesquisa de clima:

TABELA 4 - Tempo de Trabalho dos Respondentes

Tempo de Trabalho	2022	2023	2024
Menos de 1 ano	29%	24%	44%
De 1 a 3 anos	52%	52%	28%
De 3 a 5 anos	19%	24%	20%
Mais de 5 anos	0%	0%	8%

Fonte: Elaboração própria (2025).

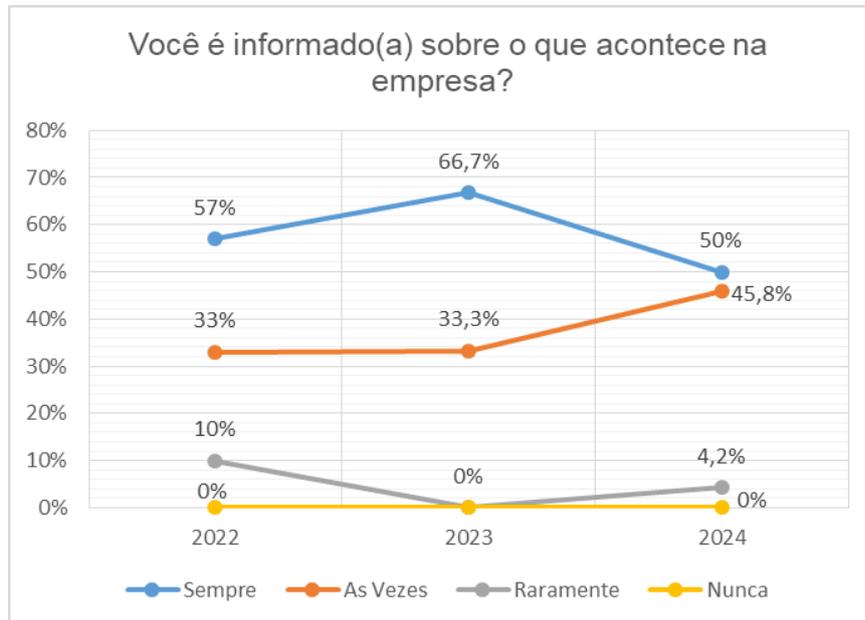
Nota-se que no ano de 2023 havia 52% de colaboradores que trabalhavam no Hotel Alfa no período entre 1 a 3 anos, dado que caiu significativamente para 28% no ano de 2024.

Esses dados ajudam a contextualizar o perfil dos colaboradores e sua percepção sobre a gestão de recursos humanos e o clima organizacional.

3.2 - Pesquisa de clima organizacional

A seguir, tem-se os principais resultados da pesquisa de clima organizacional do Hotel da Rede Alfa com os dados secundários coletados dos anos de 2022, 2023 e 2024. A metodologia da pesquisa utilizada pelo hotel não foi divulgada. Assim, os principais resultados analisados são apresentados abaixo.

GRÁFICO 1 - Informação sobre o que acontece na empresa.



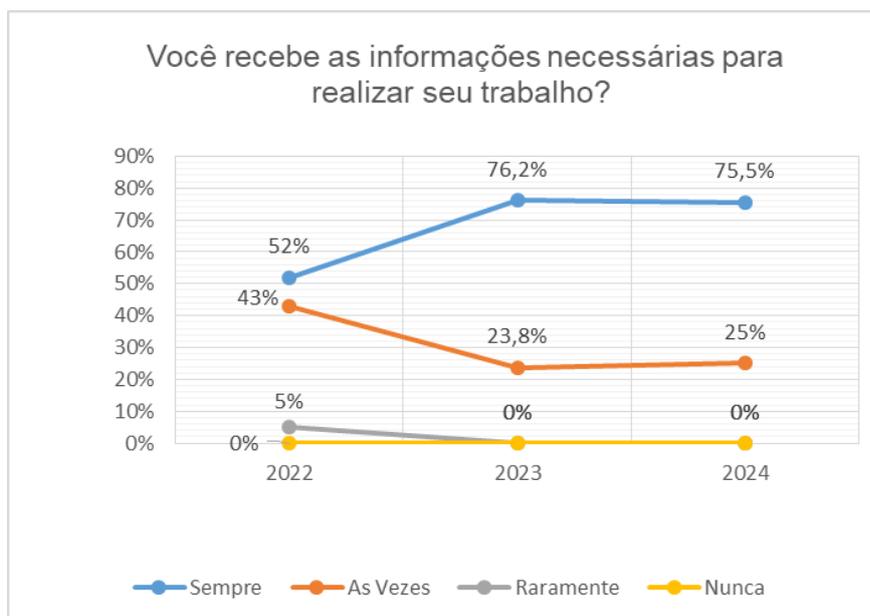
Fonte: Elaboração própria (2025).

Nota-se que no Gráfico 1 o indicador de destaque é a resposta “sempre”, que demonstra uma queda significativa na questão abordada, que decresce de 66,7% em 2023 para 50% em 2024, o que representa uma queda na avaliação de 25% na percepção de informação dos colaboradores.

Em 2023, segundo a gerência geral do hotel, a criação de grupos específicos no *WhatsApp* para os setores do hotel facilitou a comunicação interna, promovendo um ambiente mais integrado. No entanto, em 2024, a reestruturação no quadro de supervisores e a centralização das decisões entre líderes geraram uma sensação de desinformação entre os colaboradores. Soma-se a isso a alta rotatividade e o prolongamento na comunicação das decisões estratégicas, causando insatisfação e o sentimento de falta de transparência.

Chiavenato (2009) destaca que a estrutura organizacional afeta a percepção dos colaboradores quanto às regras, políticas e práticas formais da organização. A comunicação interna é um pilar dessa estrutura, pois garante o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os colaboradores. Para Robbins (2002), a falta de informação pode levar ao sentimento de insegurança, desengajamento e desconfiança em relação à gestão.

GRÁFICO 2 - Informação para realizar o trabalho.



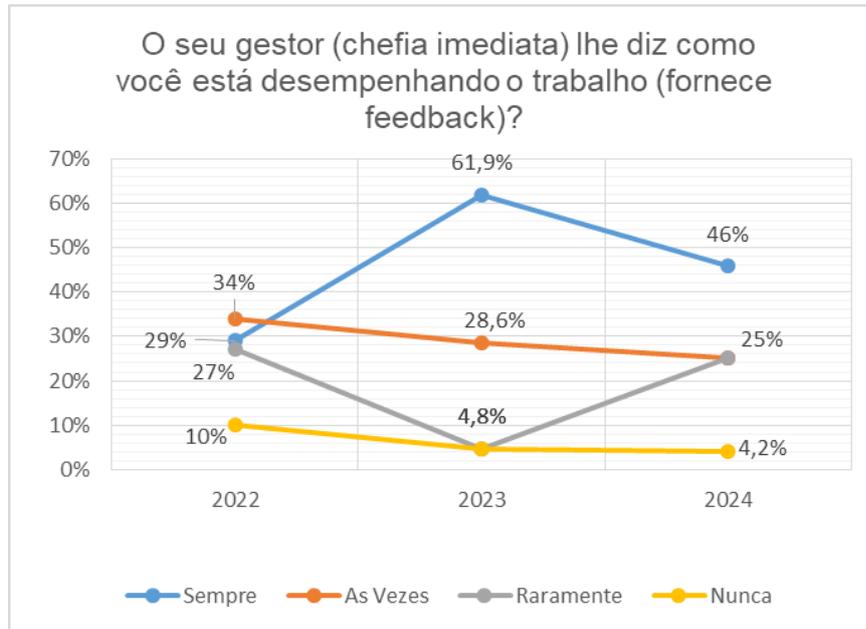
Fonte: Elaboração própria (2025).

Em números, a porcentagem de funcionários que afirmavam receber as informações necessárias para realizar seu trabalho aumentou de 52% em 2022 para 76,2% em 2023. Representando um aumento significativo de aproximadamente 46,5%

Em 2022, o Hotel da Rede Alfa apresentou instabilidade organizacional devido ao afastamento do gerente e alta rotatividade no quadro de funcionários, resultando em comunicação insuficiente e impacto na execução das tarefas. Em 2023, com a entrada de novos colaboradores e a adoção de estratégias como grupos segmentados no *WhatsApp*, a percepção sobre o acesso às informações necessárias para realizar o trabalho, melhorou significativamente.

De acordo com Chiavenato (2009), esclarecer na comunicação organizacional é essencial para garantir que os colaboradores compreendam suas responsabilidades e executem suas funções com eficácia. Além disso, Robbins (2002) destaca que informações precisas aumentam a produtividade e reduzem as falhas, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente. Para Toro (2001), a percepção de um ambiente de trabalho organizado depende da eficácia das políticas de comunicação da empresa.

GRÁFICO 3 - Feedback do gestor.



Fonte:

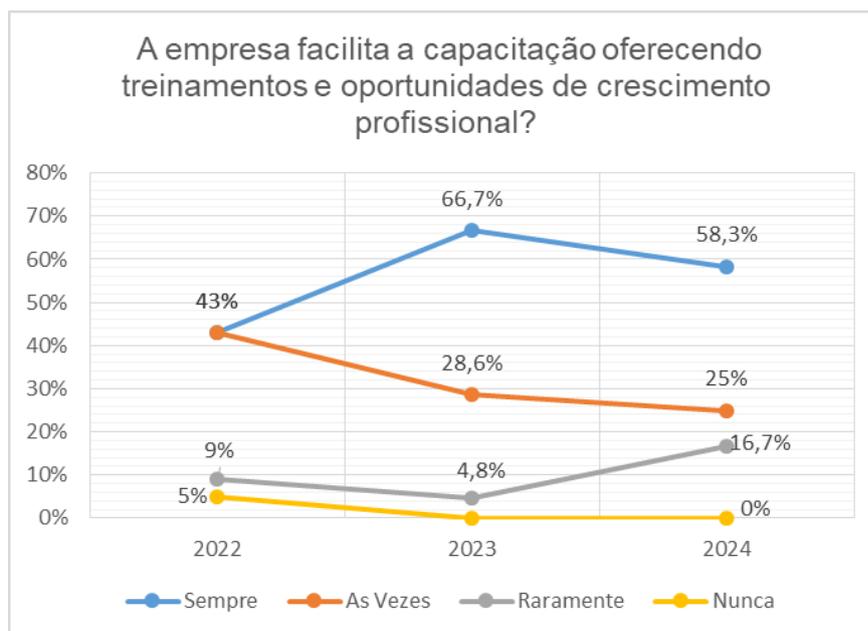
Elaboração própria (2025).

Em 2022 não era evidente para os colaboradores que o feedback fosse uma prática consolidada, já no ano de 2023 registrou-se uma melhoria significativa, com 61,9% dos colaboradores afirmando que “sempre” recebiam feedback, 28,6% indicando “às vezes” e apenas 4,8% respondendo “raramente” ou “nunca”. Mas no ano de 2024 observou-se uma redução no percentual de respostas “sempre”, caindo para 46%, enquanto 25% responderam “às vezes” e outros 25% indicaram “raramente” receber feedback.

No ano de 2022, o feedback não era uma prática amplamente consolidada entre os gestores, o que dificultava o alinhamento das expectativas e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Em 2023 a gestão se dedicou a implementar e capacitar os líderes com práticas mais consistentes de comunicação, e a realizar reuniões estruturadas e frequentes, contribuindo para um cenário mais positivo e organizado no relacionamento entre líderes e suas equipes. Mas com a mudança de gestores em alguns setores em 2024, impactou a continuidade das práticas já estabelecidas, e a sobrecarga dos líderes devido às demandas geradas por uma reorganização estrutural no mesmo ano. Essas circunstâncias podem ter limitado o tempo disponível para um acompanhamento individualizado e consistente afetando os índices de satisfação dos colaboradores.

Chiavenato (2009) relaciona a responsabilidade à capacidade dos gestores de orientar e oferecer feedback construtivo. Segundo Robbins (2002), o feedback é essencial para alinhar as expectativas entre colaboradores e gestão, promovendo o crescimento profissional e a melhoria contínua.

GRÁFICO 4 - Capacitação, oferta de treinamentos e oportunidade profissional.



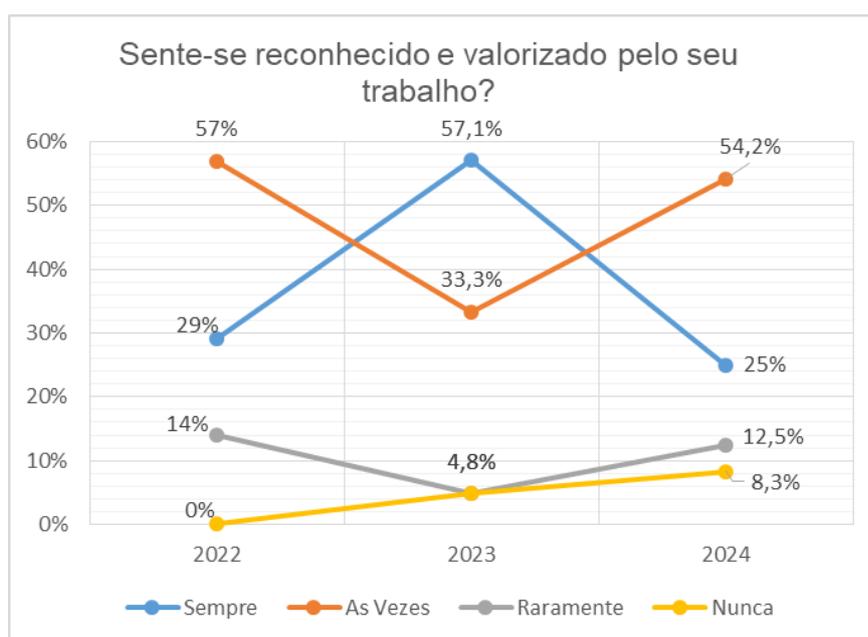
Fonte: Elaboração própria (2025).

De acordo com o gráfico, em 2023, 66,7% dos colaboradores responderam "sempre" à pergunta sobre a realização de capacitações, um salto de aproximadamente 55,11% em relação aos 43% registrados em 2022. No entanto, em 2024, o cenário mudou e a percepção de facilitação de treinamento e oportunidade profissional caiu no percentual de respostas "sempre", aproximadamente 12,59%.

A Rede de Hotéis Alfa, que conta com mais de 60 unidades ao redor do mundo, investiu em uma plataforma de ensino para capacitar os colaboradores de forma padronizada. Em 2023, o uso dessa plataforma foi intenso e frequente, pois o objetivo era acelerar os resultados e implementar melhorias significativas no atendimento. No entanto, em 2024, o cenário mudou. As capacitações passaram a ser mais pontuais, devido à consolidação das práticas implementadas no ano anterior. Embora ainda superior ao índice de 2022, a diminuição em relação a 2023 indica que a redução na frequência de treinamentos pode ter impactado a percepção dos colaboradores quanto ao comprometimento da empresa em mantê-los atualizados e valorizados.

A responsabilidade mencionada por Chiavenato (2009) também está relacionada à autonomia e ao desenvolvimento profissional. Segundo Chiavenato (2002), oferecer treinamentos e oportunidades de crescimento gera confiança e motivação nos colaboradores, alinhando as competências individuais às necessidades organizacionais.

GRÁFICO 5 - Reconhecimento e valorização.



Fonte: Elaboração própria (2025).

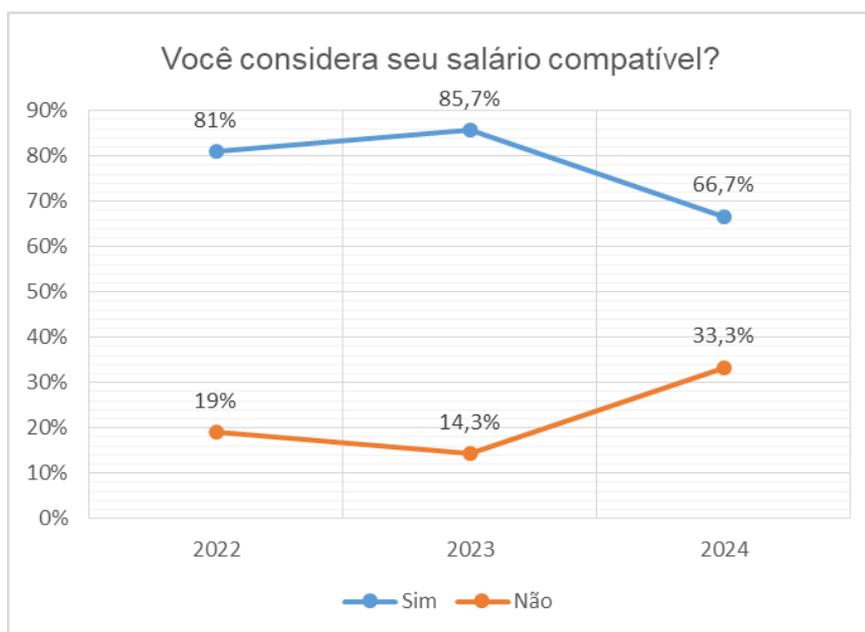
Do ano de 2022 para 2023 o número de colaboradores que afirmaram "sempre" sentir-se reconhecidos e valorizados dobrou, enquanto de 2023 para 2024 apresentou uma queda de 56,2%. Por outro lado, houve o surgimento de uma pequena parcela que respondeu "nunca" em 2023 4,8% e em 2024 aumentou para 8,3%.

Esses resultados estão associados a fatores como a alta rotatividade no quadro de funcionários, mudanças estruturais na gestão e falhas em manter iniciativas de valorização contínuas.

Segundo Chiavenato (2009), o reconhecimento é uma das dimensões centrais da motivação no ambiente corporativo, sendo um fator essencial para que os colaboradores se sintam parte integrante e relevante para o sucesso da organização. De acordo com Martins (2004), o reconhecimento não se limita a recompensas financeiras, mas abrange também o elogio, o feedback positivo e o incentivo ao crescimento profissional. Além disso, conforme Lévy-Leboyer (1994), o

reconhecimento é um dos pilares para a criação de um clima organizacional positivo, e sua ausência pode gerar impactos significativos no bem-estar e na motivação dos colaboradores, como observado nos resultados do gráfico.

GRÁFICO 6 - Salário compatível.



Fonte: Elaboração própria (2025).

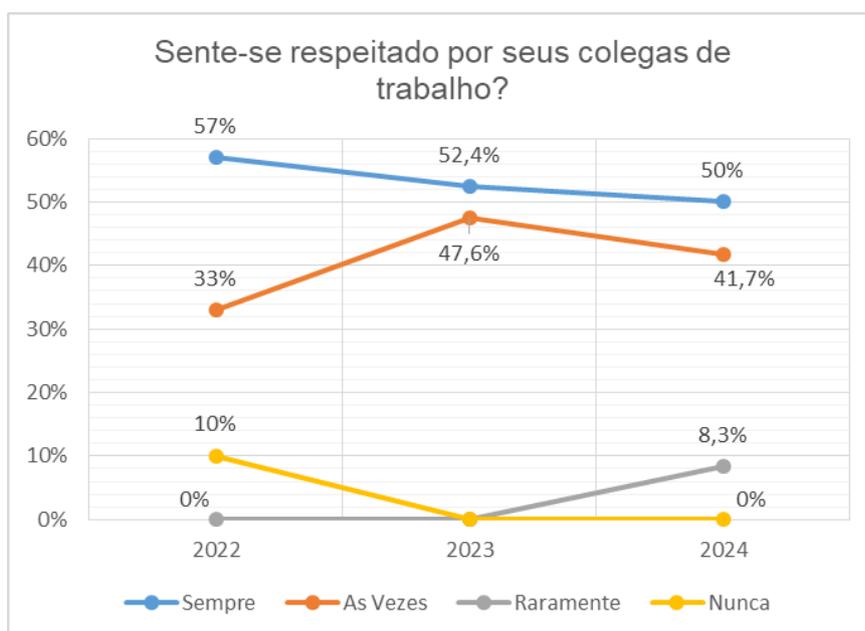
Nota-se uma piora na percepção da compatibilidade salarial ao longo do tempo. No ano de 2022 81% dos entrevistados consideraram seu salário compatível, no ano de 2023 houve uma leve melhoria, com o percentual de respostas “Sim” subindo para 85,7%, porém no ano de 2024, o cenário se inverteu, com um aumento expressivo da insatisfação. Apenas 66,7% acreditam que o salário é compatível, enquanto 33,3% consideram que não.

Esse aumento da insatisfação indica principalmente mudanças na economia, na inflação e também o aumento da carga de trabalho, mesmo considerando que do ano de 2020 até o ano de 2024 no hotel da Rede Alfa em Juiz de Fora, houve um aumento salarial de aproximadamente 69% para as camareiras, por exemplo. E que em 2023 o aumento sindical foi de 4,5%.

Segundo Chiavenato (2009), “o salário não é apenas uma forma de compensação financeira, mas também um elemento de reconhecimento que reflete o valor do colaborador para a organização. Quando a percepção salarial não corresponde às expectativas ou às demandas do mercado, é comum que os

funcionários apresentem maior insatisfação e desmotivação.” No entanto, “a insatisfação com o salário pode gerar sentimentos de desvalorização, além de impactar negativamente a percepção de justiça organizacional”, como apontado por Greenberg (1987) em sua Teoria da Justiça Organizacional. Para Lévy-Leboyer (1994), mudanças econômicas, como inflação ou aumento do custo de vida, influenciam diretamente a percepção de compatibilidade salarial.

GRÁFICO 7 - Respeito entre colegas de trabalho.



Fonte: Elaboração própria (2025).

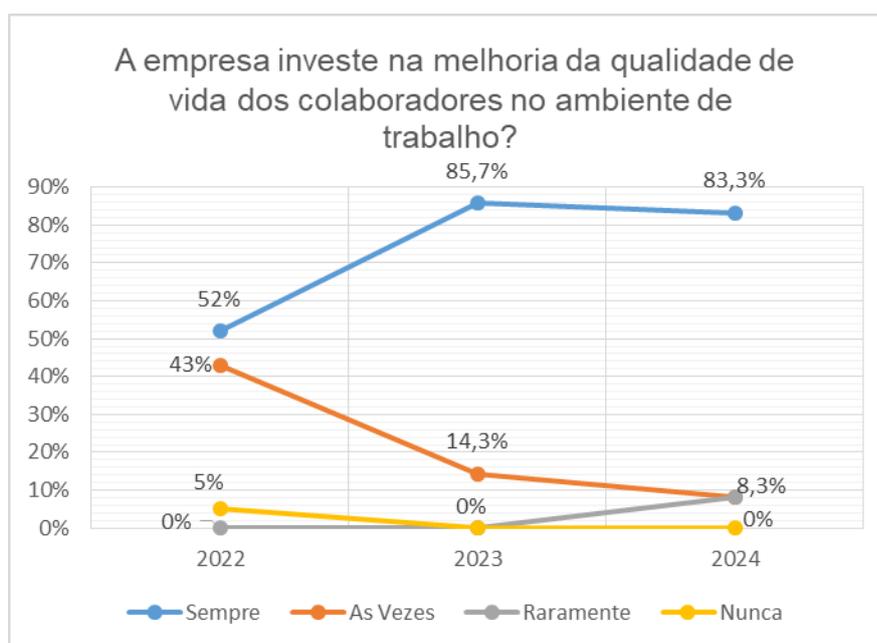
Ao analisar o gráfico, é possível identificar que em 2022 57% dos respondentes sentiram-se sempre respeitados, do ano de 2022 para 2023 esse número caiu 8% e em 2024 observa-se a queda contínua até 50%, indicando um nível de declínio na percepção de respeito absoluto no ambiente de trabalho. Mesmo que haja melhora na eliminação do desrespeito total “Nunca” com 0% em 2023 e 2024, há também um aumento na incerteza sobre o respeito recebido com respostas entre “Às Vezes” e “Raramente”.

Com a volta de uma gestão mais presente no ano de 2023, indicou uma melhoria nas relações interpessoais, resultado de ações para promover valores como ética, empatia e cooperação entre os colaboradores, porém a queda na percepção de respeito em 2024, está associada a fatores como a rotatividade da equipe, aumento

de pressão por resultados, e também falhas na comunicação interna, que podem ter gerado conflitos entre os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2009), o respeito é um dos pilares para promover um ambiente harmonioso, pois estimula a confiança e a cooperação entre os colaboradores. Greenberg (1987) ressalta que a falta de continuidade nas interações interpessoais pode prejudicar a construção de um ambiente de confiança, aumentando as chances de conflitos e desentendimentos. Por fim, Tamayo (1999) aponta que a comunicação eficaz e transparente é essencial para fomentar o respeito no ambiente organizacional, pois reduz ruídos e ambiguidades que podem gerar mal-entendidos entre os colaboradores.

GRÁFICO 8 - Investimento na qualidade de vida no ambiente de trabalho.

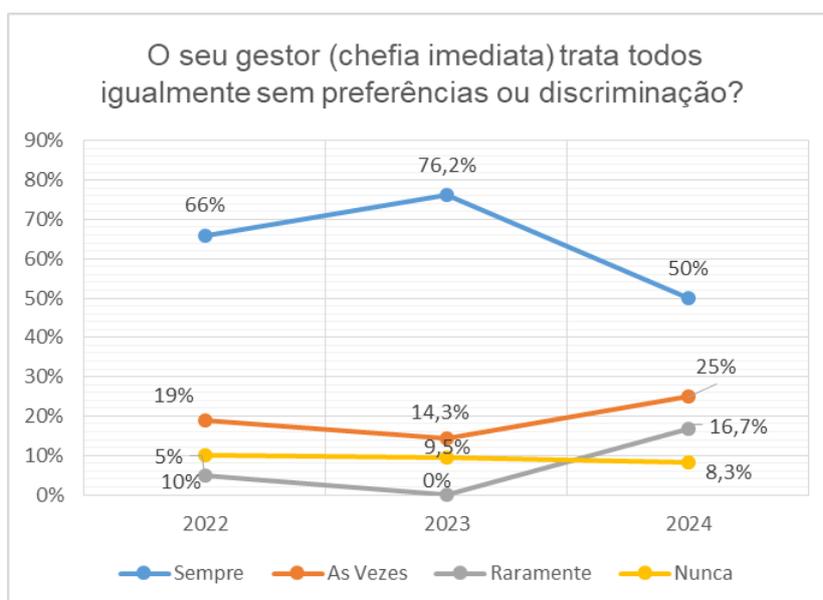


Fonte: Elaboração própria (2025).

De 2022 para 2023 houve um aumento de 64,8% na percepção dos colaboradores sobre investimento na melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, passando de 52% em 2022 para 85,7% em 2023. Pode-se notar que esse indicador manteve-se estável em 2024, com 83% de aprovação. Em 2022, 5% dos respondentes acreditavam que a empresa nunca investia na melhoria. Esse indicador é zerado nos anos de 2023 e 2024, o que reflete no aumento da aprovação da melhoria da qualidade de vida nos anos de 2023 e 2024.

“Pode-se dizer que Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo.” (FERREIRA, 2017). Segundo Chiavenato (2009), práticas voltadas à melhoria da qualidade de vida no trabalho contribuem para aumentar a satisfação dos colaboradores, reduzir a rotatividade e elevar o desempenho organizacional. No entanto, como apontam Hackman e Oldham (1976), para que essas ações sejam efetivas, é fundamental que sejam percebidas pelos colaboradores como relevantes e suficientes, e que haja uma comunicação clara sobre os esforços realizados.

GRÁFICO 9 - Tratamento sem preferências ou discriminação.



Fonte: Elaboração própria (2025).

Em 2023, houve uma melhoria na percepção geral em relação a 2022, com 76,2% dos colaboradores respondendo que o tratamento era “sempre” igualitário e apenas 14,3% escolhendo a opção “às vezes”. Já os índices de “nunca” e “raramente” diminuiram. Entretanto, em 2024, observou-se uma piora nesses indicadores. O percentual de respostas “sempre” caiu para 50%, enquanto 25% indicaram “às vezes”, 16,7% escolheram “raramente” e 8,3% responderam “nunca”.

No ano de 2023 com a implantação da plataforma de treinamentos, gestores fizeram cursos relacionados a práticas de liderança mais inclusivas e imparciais. A queda nos resultados de 2024 sugere que questões como mudanças organizacionais

ou interpretações podem ser individuais sobre o conceito de igualdade que influenciaram a percepção dos colaboradores. Por ser uma pergunta delicada e subjetiva, pode levar a respostas mais influenciadas pelas experiências pessoais de cada indivíduo e por situações pontuais, em vez de refletir em exclusivamente práticas consolidadas da gestão.

Robbins (2002) ressalta que práticas de liderança inclusiva, são indispensáveis para manter uma percepção consistente de igualdade no ambiente organizacional. No entanto, ele também aponta que percepções de igualdade podem variar de acordo com as experiências e valores individuais dos colaboradores. Tamayo (1999) destaca que a comunicação aberta e transparente, aliada à promoção de valores éticos e ao exemplo dado pela liderança, contribui significativamente para uma percepção mais uniforme de igualdade no ambiente de trabalho.

Assim, como uma análise final dos resultados da pesquisa sobre a gestão de recursos humanos e clima organizacional no Hotel da Rede Alfa em Juiz de Fora, o estudo evidencia a importância de políticas de comunicação eficazes, feedback constante e investimentos na capacitação e bem-estar dos colaboradores. Observa-se que, em momentos em que houve um maior compromisso com a transparência, valorização profissional e inclusão dos funcionários nas decisões organizacionais, os indicadores de satisfação melhoraram significativamente. Por outro lado, reestruturações, mudanças na gestão e falhas na comunicação interna resultaram em quedas nesses indicadores.

A percepção sobre reconhecimento e compatibilidade salarial também reflete desafios para manter um ambiente motivador. Já a alta rotatividade e a pressão por resultados são fatores que interferem negativamente na satisfação dos funcionários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar, com base em dados, como a gestão de recursos humanos e o clima organizacional impactam a motivação e satisfação dos colaboradores do Hotel da Rede Alfa na cidade de Juiz de Fora.

Utilizando-se dos métodos de abordagem quantitativa, com finalidade exploratória de dados e indicadores anteriores, métodos de estudo de caso, pesquisa documental e levantamento de dados secundários, pôde-se analisar o nível de impacto do clima organizacional na satisfação interna dos colaboradores.

A pesquisa realizada confirma a influência direta da gestão de recursos humanos e do clima organizacional na satisfação dos colaboradores, corroborando autores renomados da área. Para Chiavenato (2014), a motivação dos colaboradores está atrelada à percepção de reconhecimento e à qualidade da liderança exercida. Robbins (2019) reforça que um ambiente organizacional saudável e comunicativo é essencial para o engajamento e retenção de talentos.

Dessa forma, observa-se que o desafio da Rede Alfa reside na manutenção de uma gestão que valorize não apenas o resultado financeiro, mas também a satisfação e o bem-estar de sua equipe. A implantação de programas de desenvolvimento profissional, a melhoria das estratégias de comunicação e a valorização dos colaboradores são passos essenciais para fortalecer a cultura organizacional e garantir um clima favorável ao crescimento sustentável da empresa. Assim, este estudo contribui para a compreensão da relevância da gestão de pessoas e clima organizacional como diferencial competitivo na hotelaria.

Os resultados fornecem reflexões que dão dicas essenciais sobre a motivação dos colaboradores para a gestão do hotel. Criar um clima organizacional positivo em um local de hospedagem é sempre um tópico essencial para a produtividade dos funcionários e o sucesso do estabelecimento.

Como limitações, o estudo de caso de um único hotel é um estímulo inicial para se aprofundar mais nesse debate. Espera-se que estudos futuros de pesquisas possam ser expandidos para abordagem em número maior de casos e objetos de estudos em múltiplos hotéis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDEL-ATI, Y.; DERAZ, A. O impacto do clima de trabalho ético na integração organizacional dos funcionários no trabalho em hotéis. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, v. 12, n. 2, p. 1-18, 2018.

AKGUNDUZ, Y.; ŞANLI KAYRAN, C. O efeito da defesa dos funcionários e do apoio organizacional percebido na inserção no trabalho e na intenção de rotatividade em hotéis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 31, 2017.

ANDRADE, N. Hotel: planejamento e projeto. São Paulo: Editora SENAC, 2020.

ARAUJO, V. Qualidade nos serviços na hotelaria: um estudo na rede de hotéis Alfa. *Caderno de Estudos e Pesquisas em Turismo*, Curitiba, v. 2, p. 131-154, jan./dez. 2013.

BEZERRA DA SILVA RENOVATO, A.; HOLGADO-SILVA, H. C. A influência do clima organizacional na qualidade do atendimento ao cliente. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, v. 10, n. 1, 2024.

CAMILLERI, M. A.; TROISE, C.; MORRISON, A. M. *Revista de Turismo*, v. 79, n. 1, p. 85-103, 18 jan. 2024.

CASTELLI, Geraldo. Gestão hoteleira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CELLARD, A. *Uma análise documental*. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: abordagens epistemológicas e metodológicas*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9ª ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Celia Maria de Moraes et. al.; *Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas*, 1º edição brasileira. 2002.

ESTEVES, M. T.; CAETANO, A. Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 159-176, 2010.

FERREIRA, P. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013

FLORES, Paulo Silas Ozores. *Treinamento em Qualidade: Fator de Sucesso para Desenvolvimento de Hotelaria e Turismo*. 1 ed. São Paulo: Roca, 2002.

GALVÃO, Rodrigo. *Hospedagens memoráveis: como criar estadias inesquecíveis na era digital e da experiência*. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

GÓES, R. *Pousadas e hotéis: manual prático para planejamento e projeto*. São Paulo: Blucher, 2015.

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.

GUIZI, A.; BRENDA, Z.; COSTA, R. Como o *overtourism* e as relações entre anfitrião e hóspede são retratados pela imprensa escrita Portuguesa? *International Journal of Tourism Cities*, 2020.

HACKMAN, JR, & Oldham, GR (1976) *Motivação através do Design do Trabalho: Teste de uma Teoria*. *Comportamento Organizacional e Desempenho Humano*, 16, 250-279, 1976.

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. *Desenvolvimento e Mudança Organizacional*. West Publishing, 1985.

LASHLEY, C. Estudando a hospitalidade: insights das ciências sociais. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, n. 8, p. 69-84, 2008.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *A Crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFF, 2003.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARTINS, L. P. *A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde*. 2022. 99 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

MARTINS, M. C. F. Et al. *Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional*. *Revista de Administração*, v. 39, n. 1, p. 14-25, 2004.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

PEREIRA, Carolina. *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria*. IPS - ESCE - BIBLIOTECA, 2022.

PEREIRA, J. C. A importância da gestão de recursos humanos no setor hoteleiro. *Revista Brasileira de Hospitalidade*, v. 3, n. 2, p. 1-10, 2022.

PETROCCHI, M. *Hotelaria e Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 2002.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacional: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. *Gestão e Produção*, v. 2, pág. 455-466, 2013.

SOUZA, Victória S. Caetano; NASCIMENTO, Luis Vinicius. Clima Organizacional: desenvolvimento, aplicação e avaliação de uma pesquisa de clima. *Revista Eletrônica das Faculdades Integradas Vianna Júnior de Hospitalidade*, v. 7, n. 2, p. 1-27, 2016.

TAMAYO, Alvaro. Clima organizacional e motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). *Psicodinâmica nas organizações de trabalho*. São Paulo: Atlas, 1999.

TAMAYO, Alvaro. *Clima organizacional e sua influência no comportamento humano*. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as variáveis sociodemográficas, de personalidade e valores pessoais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

TORO, Bruno. *Gestão do clima organizacional: práticas e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

TRACEY, John; HINKIN, Timothy. Fatores contextuais e perfis de custo associados à rotatividade de funcionários. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, v. 49, p. 12-27, 2008.

YAVAS, Ugur; BABAKUS, Emin; KARATEPE, Osman. Consequências atitudinais e comportamentais do conflito trabalho-família e conflito família-trabalho: Gênero importa? *International Journal of Service Industry Management*, v. 19, p. 7-31, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.