



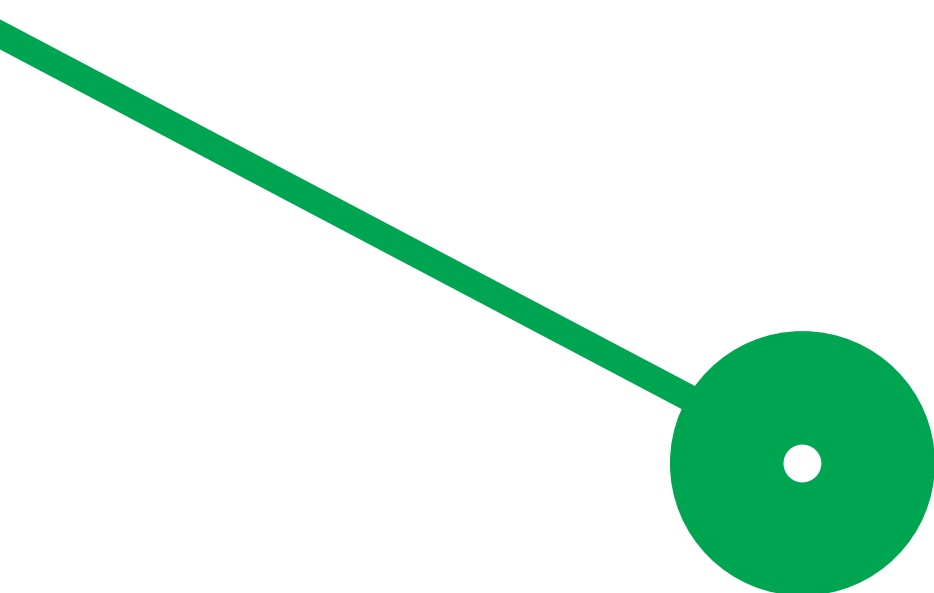
MESTRADO

Mestrado em Direção Hoteleira

A Perceção do Bem-estar no
Trabalho em Hotelaria.
O Caso do Hotel
InterContinental Cascais-Estoril

Beatriz Pires Teixeira Soares Martins

10/2024



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Beatriz Pires Teixeira Soares Martins

**A Perceção do Bem-estar no trabalho em Hotelaria.
O Caso do Hotel InterContinental Cascais-Estoril**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, outubro de 2024

Beatriz Pires Teixeira Soares Martins

**A Perceção do Bem-estar no trabalho em Hotelaria.
O Caso do Hotel InterContinental Cascais-Estoril**

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Doutor Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

.Doutora Mónica Pereira de Oliveira
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar a minha sincera gratidão aos meus orientadores, Professor Doutor António Melo e Professora Doutora Susana Silva, cujo apoio e orientação foram fundamentais para a concretização deste relatório. O trabalho exposto não seria possível sem a dedicação, conhecimento e avaliação de ambos, proporcionando-me um ambiente de apoio contínuo e de uma aprendizagem enriquecedora.

À entidade de acolhimento, deixo um agradecimento à diretora geral, aos chefes de departamento e a todos os colegas com quem tive o prazer de me cruzar. A forma como fui recebida e acolhida por todos foi essencial para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. O espírito de hospitalidade e profissionalismo tornaram esta experiência inesquecível e extremamente produtiva.

Por fim, um agradecimento especial aos meus pais, pelo seu amor incondicional, paciência e apoio constante. Sempre acreditaram em mim e deram-me a força necessária para seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiantes. Este trabalho é dedicado a vocês, como um pequeno tributo a tudo o que fizeram por mim.

A todos, o meu sincero obrigada!

RESUMO ANALÍTICO

O presente relatório foi realizado no âmbito de um Estágio Curricular no Hotel InterContinental Cascais-Estoril, que iniciou em setembro de 2023 e terminou em abril de 2024. Apresenta o percurso realizado durante o Estágio Curricular e um Estudo Empírico que visa conhecer os fatores que condicionam o bem-estar no local de trabalho, dos trabalhadores do setor hoteleiro. A partir do referencial teórico sobre os modelos de bem-estar no trabalho, o Estudo Empírico recorre a um explicativo, denominado BPSO, que abrange não só as condições organizacionais, mas também as sociais, biológicas e psicológicas dos trabalhadores. Depois de o adequar ao setor hoteleiro, são estudadas as estratégias desenvolvidas pela entidade de acolhimento orientadas para o bem-estar dos seus trabalhadores.

O método utilizado foi a realização de entrevistas, nomeadamente à Diretora geral e às Gestoras dos Recursos Humanos e ainda o inquérito por questionário, do qual se obteve respostas de 34 trabalhadores de vários departamentos do hotel. As entrevistas e o inquérito foram realizados por forma a conhecer os fatores específicos do hotel que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar no local de trabalho e os processos que utilizam para a garantia e/ou a promoção do bem-estar dos seus trabalhadores. O tratamento dos dados foi efetuado através da análise do conteúdo e do estabelecimento da relação e associação entre variáveis com recurso à estatística descritiva.

Os principais resultados revelam que a grande maioria dos inquiridos têm uma perspetiva muito positiva em relação ao ambiente de trabalho e que existe uma grande aposta por parte do hotel na promoção da convivência saudável dos seus trabalhadores e no desenvolvimento das suas competências profissionais.

Este trabalho demonstra que as estratégias de suporte e motivacionais dos trabalhadores focadas nas suas necessidades e potencialidades biológicas, psicológicas e sociais contribuem para o seu bem-estar, e que a Comunicação e a Liderança são fatores essenciais que beneficiam o hotel e os seus trabalhadores, proporcionando informação, para que, possam realizar o seu trabalho e se sintam motivados e ouvidos.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho; Condições de Trabalho; Hotelaria; Recursos Humanos e Turismo.

ABSTRACT

This report was developed during the Curricular Internship at the InterContinental Cascais-Estoril Hotel that started in September 2023 and ended in April 2024. It presents the course of the Curricular Internship and an Empirical Study carried out with the objective of knowing the factors that condition the well-being in the workplace of workers in the hotel sector. Based on the theoretical framework on well-being at work models, the Empirical Study uses an explanatory one, called BPSO, which covers not only the organizational conditions, but also the social, biological and psychological conditions of the workers. After adapting it to the hotel sector, the strategies developed by the host entity that aim the well-being of its workers are studied.

The method used consisted on interviews with the General Manager and the Human Resources Managers and the questionnaire survey, from which were obtained answers of 34 workers from various departments of the hotel. The interviews and the questionnaire survey were carried out in order to know the specific factors of the hotel that affect, positively and negatively, the levels of well-being in the workplace and the processes it uses to guarantee and/or promote the well-being of its employees. The data treatment was carried out through the analysis of content and the establishment of the relationship and association between variables using descriptive statistics.

The main results of the study show that the vast majority of respondents have a very positive thinking on the work environment and that there is a great commitment of the hotel to promote the healthy coexistence of its workers and the development of their professional skills.

This work demonstrates that the support and motivational strategies focused on the biological, psychological and social needs and potential of the workers that contribute to their well-being and that Communication and Leadership are key factors that benefit the hotel and its workers, providing information so that they can carry out their work and feel motivated and heard.

Keywords: Workplace Well-being; Working Conditions; Hospitality; Human Resources and Tourism.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
1.1. Conceitos em qualidade de vida e Bem-estar no Trabalho.....	14
1.2. Modelos organizacionais explicativos do Bem-estar no Trabalho.....	22
II. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO DE ESTÁGIO	33
2.1. O grupo IGH Hotels & Resorts.....	33
2.2. O hotel InterContinental Cascais-Estoril.....	36
2.3. Estrutura organizacional do hotel.....	42
III. ESTÁGIO CURRICULAR.....	45
3.1. Descrição das atividades realizadas	45
3.2. Tarefas administrativas.....	46
3.3. Balanço geral	55
IV. ESTUDO EMPÍRICO	58
4.1. Metodologia	58
4.1.1. Definição da metodologia.....	58
4.1.2. Construção dos instrumentos da recolha de dados.....	59
4.1.3. Caracterização dos instrumentos da recolha de dados.....	62
4.2. Caracterização da população	65
4.3. Procedimento.....	68
4.4. Apresentação dos resultados.....	69
4.4.1. Metodologia qualitativa.....	69
4.4.1.1. Dimensão biológica	69
4.4.1.2. Dimensão psicológica	69
4.4.1.3. Dimensão social.....	70
4.4.1.4. Dimensão organizacional	71
4.4.2. Metodologia quantitativa	72
4.4.2.1. Dimensão biológica.....	72
4.4.2.2. Dimensão psicológica.....	75
4.4.2.3. Dimensão social.....	77
4.4.2.4. Dimensão organizacional	79

4.5. Discussão	83
CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS.....	97
ANEXO A - JUSTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	97
ANEXO B - GUIÃO DAS ENTREVISTAS	99
ANEXO C - QUESTIONÁRIO	100
ANEXO D - CARTA ENDEREÇADA À DIRETORA GERAL.....	106
ANEXO E - CONSENTIMENTO INFORMADO.....	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo (final) de Bem-Estar de Warr	23
Figura 2- Modelo de Bem-Estar no Trabalho de Danna & Griffin.....	24
Figura 3- Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman & Oldham.....	25
Figura 4 – Modelo de Ganhos Mútuos de Guest	29
Figura 5-Logotipo IHG (IHG, s/d).....	33
Figura 6-Presença Mundial dos Hotéis do grupo IHG	34
Figura 7- Marcas Hoteleiras IHG do segmento Luxury e Lifestyle Collection.....	36
Figura 8- Localização do Hotel	38
Figura 9- Hotel InterContinental Cascais-Estoril (IHG, s/d).....	39
Figura 10- Quarto Classic Garden View (IHG, s/d).....	40
Figura 11- Esplanada do Restaurante Bago du Vin(IHG, s/d).....	40
Figura 12- Piscina Interior (IHG, s/d).....	41
Figura 13- Sala Villa Atlântico (IHG, s/d).....	41
Figura 14- Organograma da estrutura de Direção	42
Figura 15- Cronograma de estágio.....	46
Figura 16- Hotel Metrics 2024 summary.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Estatística descritiva da variável “Idade” (%).....	66
Gráfico 2- Estatística descritiva da variável “Tempo de Serviço” (%).....	67
Gráfico 3- Estatística descritiva da variável “Situação Profissional” (%).....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo Vitamínico de Bem-Estar de Warr	22
Tabela 2 - Critérios de Walton para a qualidade de vida no trabalho	28
Tabela 3 - Critérios de Análise do Bem-estar dos trabalhadores Modelo BPSO-96.....	31
Tabela 4 - Critérios de Análise do Bem-estar dos trabalhadores no setor hoteleiro.....	60
Tabela 5 – Estat. descritiva da variável: Proteção/Promoção da Saúde e da Segurança	72
Tabela 6 – Estat. descritiva da variável: Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	73
Tabela 7 – Estat. descritiva da variável: Comportamento em Relação a Objetivos	74
Tabela 8 - Estatística descritiva da variável: Gestão.....	74
Tabela 9 - Estatística descritiva da variável: Liderança.....	75
Tabela 10 - Estatística descritiva da variável: Formação Profissional	76
Tabela 11 - Estatística descritiva da variável: Gestão.....	76
Tabela 12 – Estat. descritiva da variável: Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	76
Tabela 13 - Estatística descritiva da variável: Salário	77
Tabela 14 – Estat. descritiva da variável: Comportamento Interpessoal e/ou Familiar ..	78
Tabela 15 - Estatística descritiva da variável: Social	79
Tabela 16 - Estatística descritiva da variável: Gestão	79
Tabela 17 - Estatística descritiva da variável: Gestão	80
Tabela 18 - Estatística descritiva da variável: Comunicação.....	81
Tabela 19 – Estat. descritiva da variável: Comportamento Interpessoal e/ou Familiar ...	81
Tabela 20 - Estatística descritiva da variável: Liderança.....	82

SIGLAS E ABREVIATURAS

BEO- Banquet Event Order

BEP- Bem-estar psicológico

BES- Bem-estar subjetivo

C&B- Comidas e Bebidas

F&B- Food & Beverage

IHG- Grupo InterContinental Hotels & Resorts

IHG™ Rewards- IHG Rewards club

IKE- I Know Everything

INE- Instituto Nacional de Estatística

IT- Tecnologia de Informação

LGBTQ+- Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero, Queer

Modelo BPSO-96- Biológica, Psicológica, Social e Organizacional

OIT- Organização Internacional do Trabalho

OMS- Organização Mundial de Saúde

Redes ERGs- grupos voluntários dos trabalhadores do IHG

RH- Recursos Humanos

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

VIP- Very Important Person

WHO- World Health Organization

INTRODUÇÃO

A indústria do turismo desempenha um papel fundamental na economia global, sendo caracterizada por ter um ambiente bastante dinâmico e competitivo onde a excelência dos serviços e a satisfação do cliente são fundamentais para o sucesso. Neste contexto, a crescente importância do ambiente de trabalho para as organizações verificada nos últimos anos acompanha as transformações ao nível dos recursos humanos. As organizações começam a preocupar-se e a reconhecer as repercussões negativas sobre os trabalhadores quando se negligenciam fatores que interferem no seu bem-estar no local de trabalho.

As condições de trabalho têm assim vindo a afirmar-se como objeto de estudo no contexto das organizações, reconhecendo-se a influência que os níveis elevados de bem-estar têm para o seu funcionamento e o desenvolvimento do potencial humano (Santos, 2014), frente àquelas que são desfavoráveis e que têm caracterizado o setor hoteleiro, nomeadamente os horários de trabalho extensos, o alto nível de exigência, a ausência de suporte social e de controlo sobre o trabalho e a discriminação (Sant'anna, 2021; Carneiro & Lescura, 2021).

O interesse pelo bem-estar e o crescimento pessoal no trabalho ganhou destaque na literatura científica a partir da década de 1960 (Ryan & Deci, 2001), dando origem a indicadores que procuram monitorizar o ambiente social e influenciar políticas públicas (Keyes et al., 2002). No entanto, o aparecimento de estudos sobre o bem-estar no trabalho no ramo da hotelaria é recente (Chu et al., 2019).

Com o intuito de gerar mais conhecimento sobre estes temas neste setor, propõem-se identificar os fatores que condicionam os níveis de bem-estar no local de trabalho dos trabalhadores do setor hoteleiro, especificamente aqueles que os condicionam, de forma positiva e negativa, e as medidas que, na ótica dos trabalhadores, podem ser implementadas no sentido de os aumentar.

Na tentativa de alcançar estes propósitos, revimos, no primeiro capítulo, a literatura especializada por forma a iniciar a investigação empírica de acordo com os paradigmas conceptuais de referência. É aqui, introduzido o modelo que se utiliza no

Estudo Empírico, que tem por base uma análise biopsicossocial e organizacional (Modelo BPSO).

De seguida, o segundo capítulo apresenta a caracterização da entidade de acolhimento do Estágio Curricular, o Hotel InterContinental Cascais-Estoril, uma unidade do Grupo IHG Hotels & Resorts (IHG), abordando as suas especificidades no que diz respeito ao edifício, às várias experiências que oferece aos seus hóspedes, à sua história e à sua cultura e da comunidade em que se insere. A descrição de todas as tarefas desempenhadas durante o estágio é feita no terceiro capítulo, o qual termina com um balanço geral sobre os seus contributos pessoais, teóricos e profissionais.

O Estudo Empírico constitui o último capítulo, onde é colocada a questão da investigação e são descritas com detalhe as dimensões do modelo BPSO nas quais se elencam as variáveis. Posteriormente, descrevem-se as diferentes etapas do estudo, realizado através de técnicas de obtenção direta de informação: aplicação de um questionário aos trabalhadores dos vários departamentos do hotel e a realização de entrevistas à Diretora geral e às Gestoras dos Recursos Humanos. Por fim, é analisada a realidade do contexto identificado a partir da informação recolhida, dos dados estatísticos e dos testemunhos das entrevistadas.

Este relatório termina com as conclusões sobre o estudo realizado, as limitações verificadas e algumas sugestões para futuras investigações a realizar e explorar sobre o bem-estar no trabalho no ramo da hotelaria.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A investigação sobre o bem-estar nas organizações encontra-se associada à construção de modelos explicativos para futuras investigações e contributos, pelo que se elenca, neste capítulo, alguns dos que são os mais importantes para o presente estudo, referindo aos adotados.

Estes modelos identificaram exigências de bem-estar no trabalho, as quais surgiram com conceitos trabalhados nas empresas e pelos autores responsáveis muitas vezes entendidos como sinónimos (Satisfação, Saúde, Qualidade de vida, etc.). Assim sendo, foi necessário começar por esclarecer o significado de cada um e com referência aos direitos (Humanos) dos trabalhadores. Serão abordados os dois conceitos que se identificou ter mais influência no bem-estar para os trabalhadores no setor hoteleiro: a Comunicação e a Liderança.

1.1. CONCEITOS EM QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO

O conceito de bem-estar tem vindo a afirmar-se como objeto de estudo no contexto das organizações, reconhecendo-se a influência que os níveis elevados de bem-estar têm para o funcionamento das empresas e para o desenvolvimento do potencial humano neste contexto (Kun & Gadanez, 2019). A crescente importância que o bem-estar no ambiente do trabalho tem vindo a ganhar nos últimos anos remete para as transformações que têm acontecido no setor dos recursos humanos, decorrentes dos processos de globalização, da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da necessidade de as empresas sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo. As organizações começam a preocupar-se e a reconhecer as repercussões negativas sobre a saúde física e psíquica dos trabalhadores quando se negligenciam fatores que interferem no seu bem-estar (De Neve et al, 2013).

Relativamente à indústria do turismo, Ayuningtias, Nur, Prasetio, & Rahay (2007) afirmam que esta está a criar novas oportunidades de emprego, mas que são raros os estudos que se focam no bem-estar global dos seus trabalhadores. No entanto, segundo os mesmos autores, estes têm conduzido a um conjunto de reflexões sobre as condições a que os trabalhadores desse setor estão submetidos, principalmente após o contexto de

pandemia recentemente vivido, devido ao verificado aumento do ritmo e da intensidade do trabalho e do controlo sobre os trabalhadores, bem como ao surgimento de novas práticas de gestão que poderão ter repercussões ainda não estudadas nos trabalhadores.

No que diz respeito, ao setor hoteleiro em particular, as características principais do trabalho são a diversidade de oportunidades de emprego e basear-se fundamentalmente no contacto próximo com o cliente. É frequentemente criticado por ser realizado por períodos de tempo longos e em horas pouco sociais, ter remunerações baixas, exigir trabalho por turnos, ser sazonal, pouco qualificado, monótono, fisicamente exigente (de pé/sentado por muito tempo), pressionado pelo tempo, rotineiro, mas imprevisível, não proporcionar perspectivas de carreira (Black, 2008; Bauer & Hammig, 2022).

Neste contexto, a satisfação no trabalho, que foi considerada em muitos estudos como único indicador de bem-estar laboral (Clegg & Wall, 1981), é uma conceção muito limitada de bem-estar. O bem-estar laboral é um construto bastante amplo e multidimensional (Daniels, 2000; Van, Toon, & Schaufeli, 2004). Schirrmester & Limongi-França (2012), afirmam que outros indicadores têm surgido, distinguindo-se a Saúde e a Qualidade de vida do bem-estar, sendo este considerado um conceito mais amplo, subjetivo e abrangente. A este respeito, embora Saúde, Qualidade de vida e Bem-estar são conceitos muitas vezes utilizados como sinónimos, sendo importante para o trabalho identificar a especificidade de cada um.

Quanto ao conceito Qualidade de Vida, de uma forma geral associa-se às condições materiais da vida das pessoas e, concretamente, com a sua experiência relativa a tais condições. Para a Organização Mundial da Saúde (OMS, 1998), a qualidade de vida é a que um indivíduo percebe sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores. A partir da perspectiva da política social implica: contar com recursos no âmbito das necessidades básicas; a provisão por parte da sociedade de um amplo espectro de serviços públicos ao alcance do setor sociais menos favorecidos; a disponibilidade das alternativas individuais e coletivas que deem respostas a problemas sociais que vulneram os critérios de equidade e justiça distributiva. Os componentes da qualidade de vida manifestam-se nas tendências positivas que possam expressar indicadores sociais relativos a: Saúde; Alimentação; Educação; Ocupação e

Trabalho; Habitação; Segurança Social; Recreação; Tempo Livre; Direitos Humanos (Caballo et al, 1997).

Relativamente ao conceito de Saúde, atualmente não significa apenas a ausência da doença. A sua definição está comumente relacionada com a ideia de bem-estar físico, psíquico e social, em conformidade com a apresentada pela OMS (1998). Assim, a Saúde integra os níveis individual, social e ambiental e tem em conta os seus fatores de risco, como a higiene, a manipulação dos alimentos e a qualidade dos mesmos, e outros característicos da sociedade atual, como o desemprego, o stress, a contaminação, etc., diretamente relacionados com os estilos de vida e hábitos individuais. A Educação tem aqui um papel essencial pois, com o objetivo de promover a melhoria geral da qualidade de vida, visa transmitir hábitos corretos em relação ao cuidado da saúde individual e pública e modelar condutas que prejudiquem a saúde, tais como as dependências, a falta de cuidados higiénicos pessoais, a pouca atividade física, etc.; e abrange conhecimentos e destrezas relacionados como desenvolvimento da autonomia pessoal, física e motora, o conhecimento e a aceitação do corpo e das diferenças (Caride et al, 2017).

Sobre o conceito de bem-estar, percebemos que persiste o debate sobre este, podendo-se distinguir o bem-estar mental, o bem-estar físico, o bem-estar económico ou bem-estar emocional, sendo que estas diferentes formas de bem-estar, como entende Fletcher (2015), estão frequentemente relacionadas.

Segundo Galinha & Ribeiro (2015, p. 210), este conceito é composto por uma “dimensão cognitiva, em que existe um juízo avaliativo, normalmente exposto em termos de satisfação com a vida – em termos globais ou específicos – e uma dimensão emocional, positiva ou negativa – expressa também em termos globais, de felicidade, ou, em termos específicos, através das emoções”. Focado na felicidade, Seligman (2012) estabelece os pilares do bem-estar, que são ter uma visão otimista e positiva do passado, presente e futuro, construir relacionamentos positivos (presença da família, amigos, intimidade e conexões sociais), realizar as atividades ou apoiar causas sociais com compromisso e paixão, ter um sentido e propósito na vida e alcançar as metas definidas.

Bem-estar é, como entendemos, subjetivo, porque abrange as perceções e avaliações que as pessoas fazem sobre si em relação aos afetos e ao seu equilíbrio psicológico e social, sendo globalmente identificadas as dimensões psicológica, física e social. Quanto ao bem-estar no trabalho, de acordo com Santos (2020), a dimensão

psicológica do bem-estar está associada à experiência subjetiva dos trabalhadores no trabalho e integra a subdimensão hedônica, que se refere ao quão agradável é a experiência de trabalho, e a eudaimonia que diz respeito à possibilidade de os trabalhadores realizarem todo o seu potencial. A dimensão física do bem-estar decorre da relação entre o trabalho e a saúde dos trabalhadores e inclui as situações de lesão, doença e risco de stresse, traduzindo-se indicadores subjetivos de saúde, ora positivos, como a energia, ora negativos como a exaustão e o stresse. A dimensão social está mais associada ao crescimento e desenvolvimento de uma pessoa e incide nas relações sociais, pois têm um efeito forte na felicidade e nas dimensões psicológica e física. Os relacionamentos de elevada qualidade são uma fonte importante de bem-estar e energia para os trabalhadores e as interações sociais influenciam os estados afetivos dos empregados, com impacto na satisfação no trabalho.

Trazemos agora à colação as necessidades humanas, pois o desenvolvimento adequado de uma sociedade orienta-se para a satisfação rápida e maximizadora das necessidades sociais. Quanto à sua abrangência, as necessidades individuais são relacionadas com a individualidade das pessoas, os seus gostos e os interesses particulares, e as coletivas são aquelas que resultam da vida em sociedade e sentidas em conjunto por todos os indivíduos, como são exemplos as de segurança e de justiça.

Nas comunidades mais desenvolvidas, onde as necessidades primárias estão basicamente cobertas, tenta-se responder a necessidades de bem-estar (educação pública, segurança social, acesso aos recursos sociais, convivência de qualidade, solidariedade, promoção dos adultos, oferta cultural, tempo de lazer, igualdade de direitos, dinamização desportiva, propriedade pessoal, apoio institucional, proteção ambiental, possibilidades associativas, etc.) (Caballo et al, 1997).

Uma abordagem ao bem-estar no trabalho deve ainda estar baseada nos Direitos Humanos e assentar no empoderamento dos trabalhadores, na promoção da sua participação na organização; e em escolhas responsáveis relativamente ao seu bem-estar que têm como elementos-chave a participação e a responsabilidade, a não discriminação e a dignidade humana. Podemos inclusive acompanhar Grote & Guest (2017), que nos explicam que a promoção da qualidade de vida no trabalho começou a ganhar importância aquando do estabelecimento dos direitos humanos básicos, acabando por se tornar uma importante causa social e política.

A responsabilidade da sociedade de ver cumpridos os direitos dos trabalhadores pode ler-se no artigo 23.º da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, que refere que "todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego", "a igual remuneração por igual trabalho" ou que todo ser humano que trabalha tem direito "a uma remuneração justa e satisfatória que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social".

O direito de todos ao gozo de condições justas e favoráveis de trabalho teve outro reconhecimento no Pacto Internacional de Direitos Económicos, Sociais e Culturais adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1966, e noutros tratados internacionais e regionais de Direitos Humanos; bem como em instrumentos jurídicos internacionais conexos, incluindo convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT). No entanto, podemos entender no Comentário Geral n.º 23, sobre o direito a condições de trabalho justas e favoráveis, do Comité dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais, que o direito a condições de trabalho justas e favoráveis ainda não foi plenamente realizado quase 50 anos após a adoção do Pacto (CDES, 2016). Nesse documento, o Comité reforça a ideia que todas as pessoas, sem distinção de qualquer natureza, têm direito a condições de trabalho equitativas e satisfatórias. Na referência a "todas as pessoas", o Comité sublinha (2016: 3) que este direito se aplica a todos os trabalhadores em todos os contextos, "independentemente do género, bem como aos jovens e idosos, com deficiência, do setor informal, migrantes, pertencentes a minorias étnicas e outras minorias, domésticos, trabalhadores por conta própria, agrícolas, refugiados e trabalhadores não remunerados". O artigo 7.º refere-se aos elementos básicos para garantir condições de trabalho justas e satisfatórias, que são:

- a) Remuneração justa e igual para trabalho de igual valor, sem distinção de qualquer natureza, sendo garantidas às mulheres, em especial, condições de trabalho não inferiores às dos homens;
- b) Condições de vida dignas para os trabalhadores e as suas famílias;
- c) Saúde e segurança no trabalho;

- d) Igualdade de oportunidades para que todos sejam promovidos, no âmbito do seu trabalho, à categoria superior que lhes corresponde, sem outra consideração que não os fatores de tempo de serviço e capacidade;
- e) Descanso, gozo de tempo livre, limitação razoável do horário de trabalho e férias periódicas remuneradas, bem como remuneração de feriados, limite máximo do horário de trabalho diário, limite máximo do horário de trabalho semanal, períodos de descanso diário, períodos de descanso semanal, férias anuais remuneradas, dias festivos pagos, regimes de trabalho flexíveis;
- f) Proteção contra assédio, incluindo assédio sexual.

Finalmente, e no que diz respeito aos seus efeitos, Moreira & Gomes (2014) acautelam que o desemprego e a negação de sindicatos conduzem não só à insegurança pessoal e a condições de trabalho perigosas, pouco saudáveis ou injustas, mas também geram inquietação e instabilidade na sociedade. De acordo com Rodrigues (2021), a dimensão social da globalização tem de se tornar numa das maiores preocupações das políticas internacionais. Mais do que nunca, é importante promover padrões sociais e direitos humanos à escala internacional, de forma a assegurar a estabilidade social, a paz e o desenvolvimento, humanizando a economia global

Para o presente trabalho também é importante identificar a especificidade de outros indicadores que também têm sido considerados como os mais influentes no bem-estar dos trabalhadores. Da leitura dos trabalhos de Canavarro (2000), Chiavenato (1987), Ladkin e Weber (2011), Lencioni (2005), Messias (2015) e Kunsch (2017) entendemos que estes se enquadram no âmbito organizacional, nomeadamente a comunicação e a liderança.

Nas organizações, a comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal (Robbins, 2011). Na dimensão vertical, a comunicação descendente (dos níveis mais altos para os mais baixos) é usada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar os funcionários sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer feedback sobre desempenho. A comunicação ascendente (a que se dirige aos escalões mais altos) é utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão a ocorrer. A comunicação ascendente

mantém os dirigentes informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, aos colegas e à organização em geral. Os executivos também contam com este tipo de comunicação para obter informação sobre como as coisas podem ser melhoradas. A comunicação lateral (entre os elementos de um mesmo grupo ou de grupos do mesmo nível) é necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação.

Sobre a importância de uma boa comunicação, refere-se que as organizações possuem sistemas de comunicação interna organizados e estruturados por forma a agregar valores como a solidariedade, o espírito de equipa, as atitudes ou os comportamentos capazes de uniformizar procedimentos para serem respeitados e cumpridos por todos os seus elementos (Canavarro, 2000). A comunicação tem também como propósitos principais proporcionar informação e compreensão necessárias para que os funcionários possam conduzir as suas tarefas e atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos (Chiavenato, 1987). Uma boa comunicação organizacional contribui para o bem-estar dos funcionários, promove o envolvimento e aumenta o seu nível de esforço (Vaz Serra, 2005). Contribui para a construção do espírito de interajuda, o qual facilita a realização dos trabalhos e ajuda a ultrapassar as dificuldades, permitindo-lhes aceitar com mais facilidade as regras e tarefas e motivando-os para solucionar problemas (Almeida, 2013; Chiavenato, 2004).

Relativamente às estratégias promotoras de uma comunicação efetiva, um dos principais desafios da comunicação empresarial é precisamente partilhar informação e fomentar uma cooperação interdepartamental capaz de contribuir para uma comunicação eficiente e adaptada (Tichy & Bennis, 2010). Kunsch (1997) afirma que a qualidade da comunicação interna passa pela disposição em partilhar a informação; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implementação de uma gestão participativa, capaz de criar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; por uma gestão feita por pessoas especializadas e competentes, que promovam efetivamente uma comunicação simétrica em benefício da organização e dos seus colaboradores. E por introduzir o fator humano, pois “o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura” (kunsch, 2017 :44).

Segundo Lencioni (2005), os elementos de uma equipa bem estruturada criam clareza sobre a direção e as prioridades, envolvem toda a equipa em torno de objetivos comuns e desenvolvem a capacidade de aprender com os erros. Isto é possível quando estão superados problemas relacionados com o compromisso, o que nos conduz para as técnicas para a promoção do mesmo. Neste contexto, “as equipas comprometem-se com decisões e padrões porque sabem abraçar dois conceitos separados, mas relacionados: adesão à ideia e clareza. A adesão é a conquista de um apoio emocional honesto. A clareza é a remoção de suposições e ambiguidades de uma situação” (Lencioni, 2005, p. 51). Entendemos, assim, que é importante que as pessoas sintam que as ideias são ouvidas, compreendidas e consideradas e saibam claramente com o que se comprometem. A este respeito, Ladkin e Weber (2011) deixam claro que um dos deveres dos líderes é ouvir os trabalhadores e que saber liderar é crucial para obter o seu comprometimento e um serviço de qualidade.

No que concerne à Liderança em contexto organizacional, este conceito tem atraído a atenção de muitos investigadores nas últimas décadas, enunciando-se teorias centradas no líder (Bass, 1997), nos subordinados (Lord & Mahler, 1993) e na interação entre ambos (Graen, 2006); definindo-se vários estilos de Liderança, como a transformacional, a carismática, a autêntica, a participativa, a servidora, a compartilhada, a espiritual ou a ética (Cunha et al, 2007; Waldman & Galvin, 2008). No entanto, uma das definições de Liderança muito utilizadas na literatura explica que é “o processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (Yukl, 2006, p. 9).

Para o turismo, considerado uma das principais indústrias do século XXI e perspetivando-se a que mais crescerá no futuro devido ao aumento da procura da competitividade no setor, a qualidade e a diferenciação dos produtos e dos serviços é fundamental (Wikhamn, 2013). Esta capacidade de diferenciação pode ser impulsionada pelo papel dos trabalhadores, que são parte fundamental para a qualidade do serviço, mas também pelo da Liderança. A este respeito, Chiavenato (1987, 1994) acrescenta que para motivar as pessoas, o líder precisa conhecer as forças que as conduzem a determinado comportamento e saber conduzi-las. Segundo Goleman, Boyatzis & McKee (2002), estas são características de uma Liderança democrática baseada na inteligência

emocional, como a empatia, através da qual os líderes também estão disponíveis para ouvir e trabalhar em equipa e colaboração. Ladkin e Weber (2011) deixam também claro que a função dos líderes é crucial para motivar e obter a melhor performance dos colaboradores, pelo papel que desempenham na oferta e entrega de um serviço de qualidade e num setor dominado por serviços.

1.2. MODELOS ORGANIZACIONAIS EXPLICATIVOS DO BEM-ESTAR NO TRABALHO

A pesquisa sobre bem-estar é reveladora da complexidade desse conceito, o qual provém de duas abordagens diferentes: o bem-estar subjetivo (BES), inserido numa perspetiva hedonista que se centra na felicidade e na satisfação com a vida; e o bem-estar psicológico (BEP), que se enquadra numa perspetiva eudemónica, enquanto indicador de saúde mental e do funcionamento psicológico positivo. Sobre o bem-estar no trabalho, a investigação realizada sobre o tema deu origem a muitos modelos construídos com o intuito de compreender e explicar como se relacionam. Um dos comumente referenciados na literatura é o Modelo de Bem-Estar de Peter Warr (2013), conhecido também por modelo vitamínico de Warr, que apresenta as variáveis (vitaminas) suscetíveis à saúde mental dos trabalhadores (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelo Vitamínico de Bem-Estar de Warr

Vitaminas
Posição social valorizada (ex.: significado no trabalho, prestígio ocupacional)
Metas geradas externamente (ex.: exigências laborais)
Segurança física (ex.: ausência de perigo, condições ergonómicas corretas)
Dinheiro (ex.: remuneração justa e adequada)
Relações interpessoais (ex.: qualidade e quantidade das interações sociais; apoio social)
Controlo (ex.: autonomia, auto - determinação)
Utilização de conhecimentos e capacidades variadas (ex.: utilização das capacidades)
Variedade de tarefas (ex.: variedade de estímulos provenientes do trabalho)
Transparência da informação (ex.: informação clara e retorno no desempenho)
Liderança adequada (ex.: supervisão adequada)

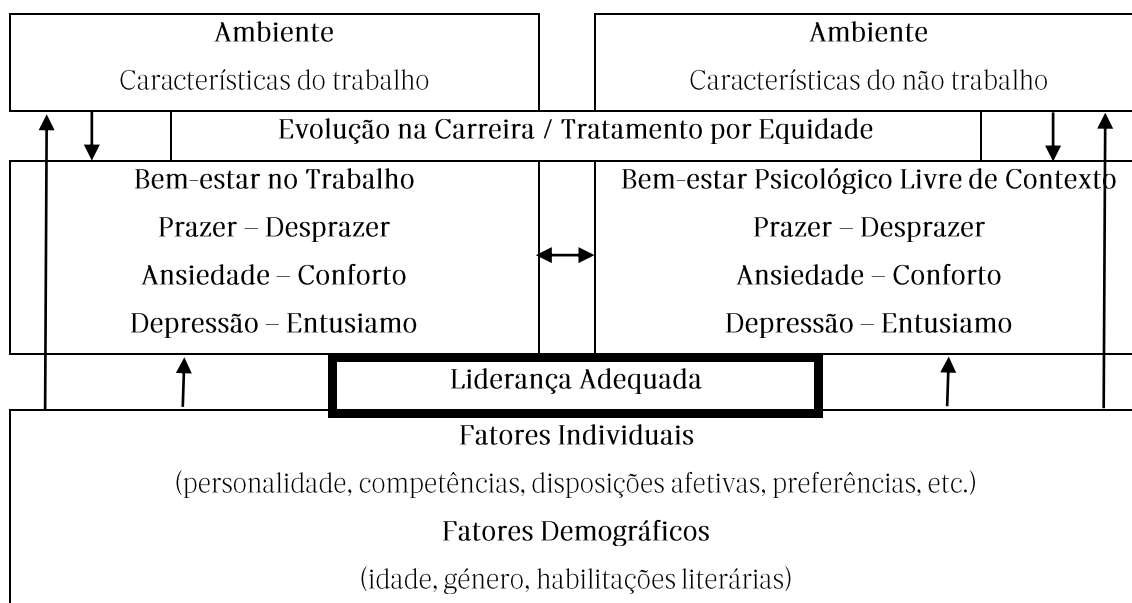
Progressão na carreira (ex.: planos de carreira definidos)
Tratamento por equidade (ex.: equidade nas relações e nas decisões)

Fonte: Adaptado de Warr (2013)

A inclusão de um caminho positivo no processo psicossocial conducente a profissões saudáveis é a linha orientadora do modelo vitamínico de Warr. Esta nova orientação saudável vem abrir o caminho para as organizações saudáveis. Este conceito de “saúde organizacional” aglutina o desempenho organizacional ligado ao lucro e à produtividade integrando o bem-estar dos colaboradores.

A utilização deste modelo teórico na investigação permite diferenciar os fatores e as relações que possibilitam o surgimento do bem-estar no seio das organizações, fornecendo também uma orientação adequada na intervenção e implementação de medidas e instrumentos de trabalho promotores de bem-estar nos trabalhadores (Figura 1).

Figura 1- Modelo (final) de Bem-Estar de Warr



Fonte: Adaptado de Messias (2014)

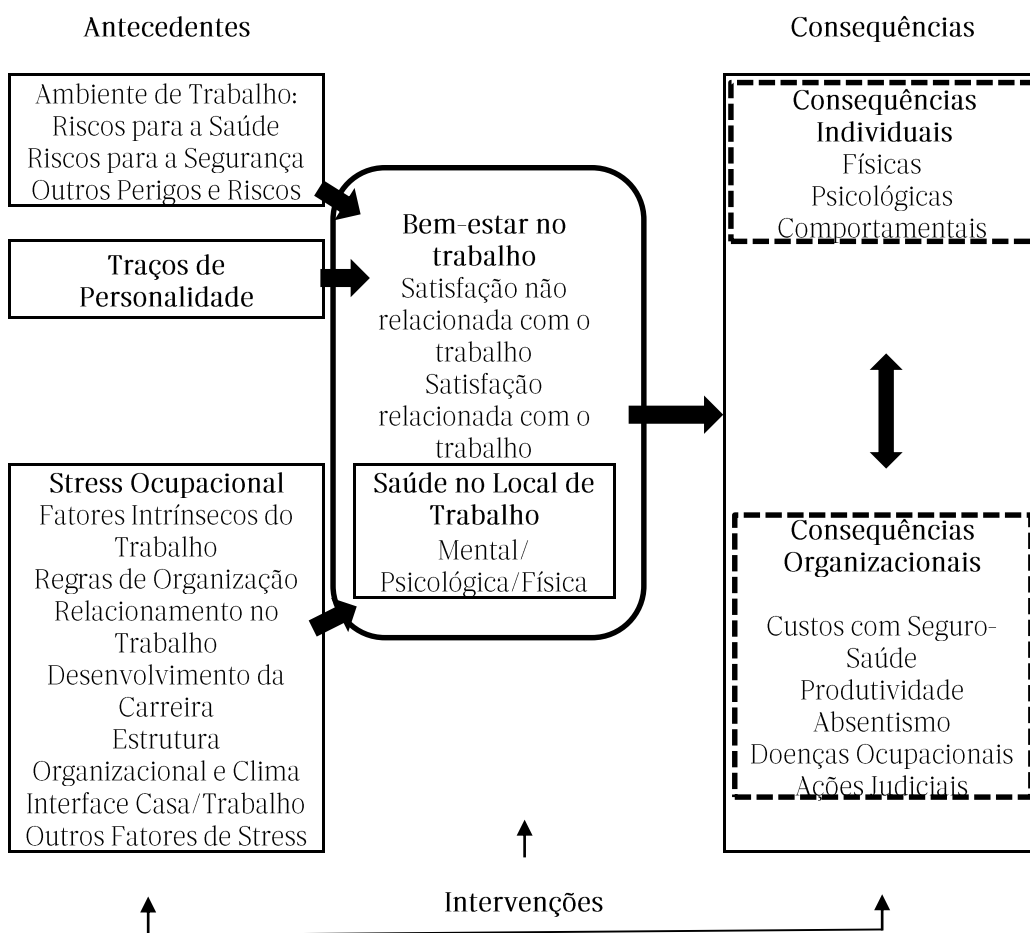
Verificamos que a interação entre os fatores individuais e os ambientais (exigências e recursos laborais) influenciam a saúde dos trabalhadores e que elevadas exigências e baixos recursos são também suscetíveis de afetar negativamente a sua saúde e, conseqüentemente, o seu bem-estar (Messias, 2014).

Danna & Griffin (1999) conceberam também um modelo de bem-estar no trabalho, o qual assenta em seis categorias que influenciam o bem-estar dos trabalhadores relacionadas com o stress organizacional: relacionamento no trabalho;

função no seio da organização; progressão na carreira; estrutura organizacional; clima organizacional; ligação trabalho/casa. Estes investigadores sublinharam a necessidade de distinguir Bem-estar e Saúde, sendo esta uma subcomponente do bem-estar, e que uma intervenção no local de trabalho passa por melhorar as condições de trabalho e a segurança.

Neste modelo, o bem-estar engloba os vários aspetos da vida em contexto de trabalho e não trabalho e de saúde, sendo transversal à satisfação com a vida em vários domínios (Figura 2).

Figura 2- Modelo de Bem-Estar no Trabalho de Danna & Griffin

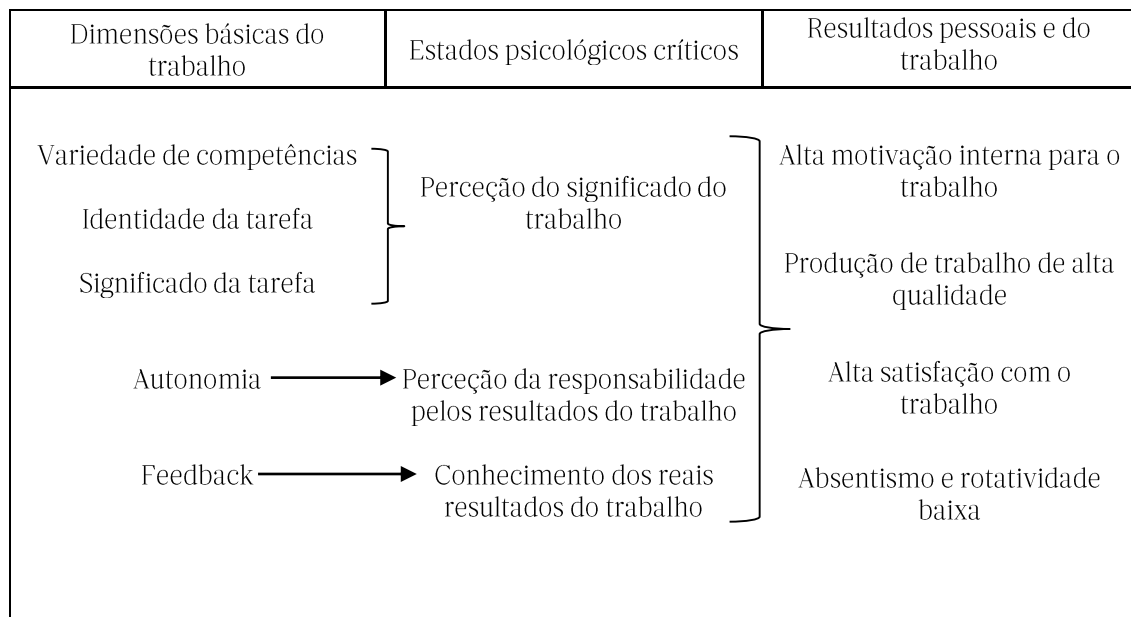


Fonte: Adaptado de Almeida (1998)

Para Danna & Griffin (1999), os fatores que influenciam o bem-estar no local de trabalho são a segurança, o stress ocupacional e os traços de personalidade, pelo que intervenções nas causas, tais como melhorar as condições de trabalho e a segurança no local de trabalho, tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores.

O modelo de Hackman & Oldham (1975), propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade e baixo turnover e absenteísmo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção do significado do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para um certo trabalhador (Figura 3).

Figura 3– Modelo das dimensões básicas da tarefa de Hackman & Oldham



Fonte: Adaptado de Vieira (1996)

Segundo o modelo destes investigadores, os estados psicológicos críticos são criados pela presença de cinco dimensões básicas do trabalho, descritas da seguinte forma:

- a) Variedade de competências – Grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes atividades e o uso de diferentes competências e talentos na sua realização;
- b) Identidade da Tarefa – Grau em que o trabalho é realizado por completo (do início até o final) com um resultado visível, sendo constituído por tarefas identificáveis;
- c) Significado da Tarefa – Grau no qual o trabalho tem impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas – na própria organização ou na sociedade;

- d) Autonomia – Grau com que o trabalho permite a liberdade, independência e discricção do trabalhador na programação das suas atividades e na determinação dos procedimentos a serem utilizados;
- e) Feedback do próprio trabalho (intrínseco) – Grau com que informações relacionadas ao desempenho na execução das atividades solicitadas são claramente apresentadas durante a sua realização.

As oito dimensões do modelo Walton (1973), às quais recorreremos no estudo empírico, com foco na organização, referem-se à compensação justa e adequada, às condições de segurança e saúde no trabalho, à utilização e desenvolvimento de competências, às oportunidades de crescimento e segurança, à integração social na organização, ao trabalho e espaço total de vida e à relevância social da vida no trabalho. Segundo Vieira (1996), estas categorias são descritas da seguinte forma:

- a) Compensação justa e adequada – Vislumbrada através da adequada remuneração ao trabalho além de critérios de equidade. Distingue remuneração adequada (necessária para o trabalhador viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e económicos da sociedade, compatível com função desempenhada, bem como de acordo com as exigências quanto à qualificação, à responsabilidade e às competências inerentes), equidade interna (equiparação na remuneração entre outros membros de uma mesma organização) e equidade externa (equidade na remuneração em relação aos outros profissionais no mercado de trabalho);
- b) Condições de trabalho – Caracteriza-se pelas condições reais existentes no local de trabalho para a realização das tarefas, nomeadamente o horário de trabalho (número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação, e a sua relação com as tarefas desempenhadas), a carga de trabalho (quantidade de trabalho executado num turno de trabalho), o ambiente físico (local de trabalho em relação às condições de bem-estar e à organização para o desempenho do trabalho, material e equipamento (quantidade e qualidade do material disponível para execução do trabalho), ambiente saudável (local de trabalho e as suas condições de saúde em relação aos vários riscos ou

doenças) e stress (quantidade percebida de stress a que o trabalhador é submetido no seu horário de trabalho);

- c) Uso e desenvolvimento de competências – Remete para a necessidade de utilização das competências e dos conhecimentos do trabalhador, da sua capacidade de desenvolver a sua autonomia e o seu autocontrole. Abrange o significado de autonomia, tarefa, relevância da tarefa, identidade da tarefa, variedade de competências e retroinformação;
- d) Possibilidades de progressão e segurança – Diz respeito à possibilidade de progressão na carreira, crescimento profissional e à segurança no emprego;
- e) Integração social da empresa – Procura medir a ausência de diferenças hierárquicas marcantes, o apoio mútuo, a franqueza interpessoal e preconceito, fatores essenciais para um bom nível de integração social nas empresas. Possui como dimensões a igualdade de oportunidades, o relacionamento marcado pelo auxílio recíproco, o apoio socioemocional e o sentido de comunidade existente na instituição;
- f) Constitucionalismo – Caracteriza-se pelos direitos que os trabalhadores vêm respeitados na instituição (trabalho, privacidade, expressão);
- g) Trabalho e espaço total de vida - A experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito um negativo ou positivo sobre outras esferas da sua vida, tais como as relações com a sua família. Expõe ainda a relação entre trabalho e espaço total de vida através do conceito de equilíbrio, que deve atingir os esquemas de trabalho, as expectativas de carreira, o progresso e a promoção;
- h) Relevância total da vida no trabalho – Perceção do trabalhador em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao reconhecimento global dos seus trabalhadores.

Na tabela seguinte estão transcritos os indicadores e a respetiva descrição dos critérios, segundo a visão evolutiva dos estudos de Walton.

Tabela 2 - Critérios de Walton para a qualidade de vida no trabalho

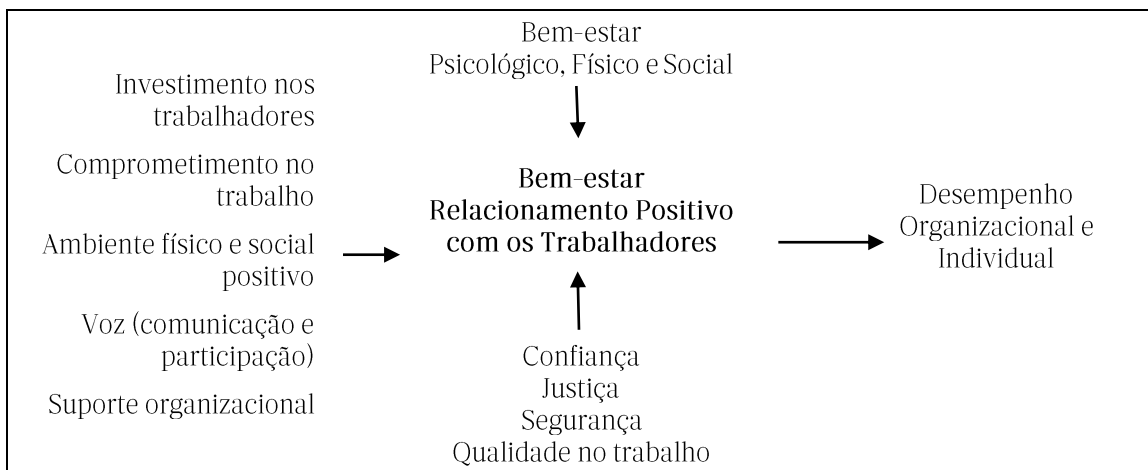
Critério	Indicadores	Descrição
Compensação justa e adequada	Salário Horário de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Referente também à renumeração; • Carga horária de trabalho.
Condições de trabalho	Ambiente físico Salubridade	<ul style="list-style-type: none"> • No sentido do confronto ergonómico; • Ausência de exposição a riscos ocupacionais.
Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	Autonomia Estima Capacitação múltipla Informações sobre o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade para tomar decisões; • O quanto se sente querido por parte dos colegas; • Qualificação específica e geral para o exercício da função; • De que forma e em que profundidade se é informado sobre o trabalho.
Oportunidade de progredir na carreira e segurança	Carreira Desenvolvimento pessoal Estabilidade no emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Progresso na carreira; • Melhoria em performance; • Risco de demissão.
Integração social na organização	Ausência de preconceitos Habilidade pessoal Valores comunitários	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão ou exclusão na empresa; • Educação e diplomacia; • Valorização das tarefas pela empresa.
Cidadania	Direitos garantidos Privacidade Imparcialidade	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos, férias, seguros, etc.; • Não invasão na documentação e nas decisões; • Ausência de subjetividade e decisões objetivas.
Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão Vida pessoal reservada Horários previsíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade de opinião; • Ausência de interferência na vida pessoal; • Uso de tempo pessoal-profissional.
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade da empresa na comunidade; • Preservação Ambiental, geração de empregos, metaqualidade.

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

Podemos, ainda, aludir Westley (1979), que inclui no modelo de Walton a participação nas decisões, a autonomia, o relacionamento interpessoal, o grau de responsabilidade e o valor pessoal; e Hackman & Oldham (1974), que acrescenta as necessidades individuais de crescimento e desenvolver ações e ideias independentes no trabalho, onde os desafios estimulam a criatividade e a aprendizagem de coisas novas. Outros modelos apresentam mais fatores e dimensões, podendo ser referidos a espiritualidade, a estética ou as emoções (Chiavenato, 2004).

O modelo de Ganhos Mútuos proposto por Guest (2017), surge das inúmeras pressões que atualmente os trabalhadores sofrem (competitividade, insegurança no emprego, perda do poder de compra, cortes salariais, layoffs, etc.) e baseia-se nos pressupostos da teoria da troca social para propor que altos níveis de bem-estar e relação positiva de emprego terão efeitos diretos e indiretos sobre o desempenho dos trabalhadores (Figura 4).

Figura 4 – Modelo de Ganhos Mútuos de Guest



Fonte: Adaptado de Guest (2017)

Segundo este modelo, as práticas de gestão destinadas a promover o bem-estar dos trabalhadores são as seguintes:

- a) Investir nos trabalhadores – Recrutamento interno, formação pela prática, mentoria e apoio à carreira;
- b) Proporcionar trabalho envolvente – Trabalhos desenvolvidos para promover a autonomia, o desafio, a informação e o feedback;
- c) Ambiente social e físico positivo – Investir em saúde e segurança, igualdade de oportunidades, oportunidades iguais de desenvolvimento, tolerância zero ao assédio moral, interação social exigida e opcional, recompensa coletiva justa, salário compatível com a função exercida, segurança no emprego, empregabilidade;
- d) Voz – Via comunicação bidirecional extensa, representação coletiva;
- e) Apoio organizacional – Traduzido em gestão participativa, clima e práticas de envolvimento, planos de trabalho flexíveis e favoráveis à família, gestão do desempenho e do desenvolvimento.

Segundo este investigador, a comunicação e a liderança são muito importantes para a promoção do bem-estar dos trabalhadores, defendendo ser necessário desenvolver uma comunicação bidirecional e promover a partilha de informação, procedimentos participativos de tomada de decisão e um relacionamento de qualidade entre a chefia e os trabalhadores.

O modelo de Limongi-França (1996, 2003), denominado BPSO-96, unifica as perspetivas eudemónicas e hedonistas do bem-estar. Da abordagem psicossocial, tem grande repercussão académica e científica por representar um conjunto de indicadores para analisar a qualidade de vida no trabalho no interior das organizações, ao mesmo tempo que contribui para o estabelecimento de parâmetros para se pensar e implementar ações e programas de qualidade de vida e bem-estar no trabalho (Pracidelli & Rossler, 2018). Este modelo tem como base as contribuições de Lipowski, o qual resgatou as potencialidades psicológicas do indivíduo, que, juntamente com as biológicas e as sociais, oferecem uma visão mais ampla do conceito de saúde, adotada pela OMS em 1986, abrindo um campo significativo para a compreensão dos fatores psicossociais na performance e cultura organizacional da saúde e do bem-estar no trabalho (Viana & Almeida, 1998).

A este respeito, desde a publicação original de Ryff (1989), diversos estudos investigaram a relação entre o bem-estar psicológico e os processos de desenvolvimento adaptativos e construtos que refletem dimensões positivas da saúde mental. O seu modelo do bem-estar psicológico considera que este é acedido através de um conjunto de seis dimensões:

- a) Autonomia – a independência, autodeterminação e autorregulação do comportamento permitem que o indivíduo responda a pressões externas ou sociais de uma determinada maneira;
- b) Aceitação de si – Avaliação positiva que o indivíduo faz de se próprio;
- c) Crescimento pessoal – Crescimento e desenvolvimento da pessoa enquanto ser humano e também à abertura a novas experiências;
- d) Relações positivas com os outros – Preocupação genuína com os outros, por exemplo, relativamente ao bem-estar à sua saúde;
- e) Objetivos de vida – Propósito e significado que a vida tem para os indivíduos;

- f) Domínio do meio – Capacidade que o indivíduo tem de gerir e interagir corretamente com o meio onde se encontra inserido.

Schirrmeister & Limongi-França (2012), assinalam a gestão da qualidade de vida no trabalho baseada na integração comunitária e organizacional dos trabalhadores como preceito básico para o seu bem-estar, na medida em que as condições psicológicas, assim como as sociais, as biológicas e as organizacionais, estão também vinculadas à execução do trabalho e afetam diretamente todos os processos ligados à saúde dos trabalhadores. Em função disto, a ação preventiva é fundamental no auxílio ao bem-estar em contexto laboral.

O modelo de Limongi-França incorpora também as três dimensões do Índice de Desenvolvimento Humano, nomeadamente uma vida longa e saudável, o conhecimento e padrões de vida dignos, e as do Índice de Desenvolvimento Social, que tem por base a esperança de vida, o nível educacional e o conforto. As investigadoras agregam ao seu modelo muitos dos conceitos adotados pela OMS e ainda as dimensões do modelo de Walton, permitindo gerir os modelos de equilíbrio relativos às melhores práticas de bem-estar pessoal e organizacional.

A integração social, a solidariedade e o afeto são também aspetos consideráveis para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e o bem-estar dos trabalhadores (Limongi-França, 2003).

Tabela 3 - Critérios de Análise do Bem-estar dos trabalhadores Modelo BPSO-96

Área de investigação (Dimensão)	Descrição
Biológica	Promoção da saúde e da segurança, controle dos riscos ambientais e atendimento às necessidades físicas em geral.
Psicológica	Promoção da autoestima e do desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais.
Social	Oferta de benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criação de oportunidades de lazer, desporto e cultura.
Organizacional	Valorização da imagem corporativa, da estrutura organizacional, dos produtos e serviços e do relacionamento da empresa com os trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2003)

Relativamente à investigação a realizar sobre o bem-estar no trabalho na hotelaria, segundo Hemingway, Hartwell & Ladkin (2014), Chu et al (2006), PetKovska et al (2014) e Santos (2014) deverá começar por identificar situações de precariedade do

trabalho, a repetição excessiva de tarefas, a falta de oportunidades de desenvolvimento pessoal, a pouca autonomia dos trabalhadores, a inexistência de comunicação e de redes sociais, a ausência de justiça processual e o desequilíbrio entre o esforço e a recompensa para os trabalhadores. Esses investigadores sustentam que as variáveis que mais condicionam o bem-estar trabalho estão intimamente relacionadas com a Gestão, a Liderança, a Comunicação, o Salário, a Formação Profissional, a Proteção/Promoção da Saúde e da Segurança, o Comportamento Interpessoal e/ou Familiar e o Comportamento em Relação a Objetivos. Estas variáveis estão distribuídas nas seguintes categorias:

- a) Políticas relacionadas com a comunicação e a liderança (onde reside que a maior parte da influência no bem-estar dos trabalhadores da hotelaria);
- b) Apoios ambientais, que se referem aos fatores físicos no local de trabalho e nas proximidades que ajudam a proteger e melhorar a saúde e a segurança dos trabalhadores;
- c) Comportamento individual de saúde do trabalhador, alimentação, exercícios, dependências químicas, comportamento interpessoal;
- d) Políticas relacionadas à saúde, incluindo benefícios de saúde, ou pacotes projetados para proteger ou promover a saúde dos trabalhadores.

Estas categorias podem ser enquadradas no estudo empírico, utilizando o modelo de análise biopsicossocial e organizacional BPSO de Limongi-França. Através deste modelo podemos olhar para os trabalhadores como um todo, ou seja, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, pelo que julgo ser pertinente manter no estudo os conceitos que integra, mais próximos da definição de um estado de bem-estar completo dos trabalhadores, nomeadamente a qualidade de vida, a saúde e a satisfação das necessidades humanas básicas no respeito pelos Direitos Humanos. Sobre estes, os que os trabalhadores vêm respeitados na Constituição, indo ao encontro do constitucionalismo de Walton e da sua perspetiva de qualidade de vida centrada na empresa.

Através do modelo BPSO podemos também trabalhar com as variáveis do âmbito organizacional, que é aquele, como já referido, onde reside a maior parte da influência no bem-estar dos trabalhadores: a Comunicação e a Liderança. O trabalho exposto aborda e aprofunda um estudo mais abrangente, considerando tanto o ponto de vista dos trabalhadores como o da organização (hotel).

II. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO DE ESTÁGIO

A entidade de acolhimento, Hotel InterContinental Cascais-Estoril, é uma unidade que faz parte de uma das muitas marcas de um grande grupo hoteleiro, o Grupo IHG Hotels & Resorts (IHG), com forte presença em Portugal e no Mundo. Este grupo tem uma história, um portfólio de classe mundial de marcas e um percurso caracterizado por rendimentos gerados aos proprietários dos hotéis e aos seus acionistas. O hotel InterContinental Cascais-Estoril integra a ambição, a estratégia e o modelo organizacional deste Grupo, mas com as suas especificidades, sendo estas que apresentamos neste capítulo, nomeadamente as que dizem respeito ao edifício, às várias experiências que oferece aos seus hóspedes, à sua história e à sua cultura e da comunidade em que se insere.

2.1. O GRUPO IHG HOTELS & RESORTS

O IHG Hotels & Resorts foi criado em 1946 por Juan Trippe, fundador da Pan American Airways, com uma visão de oferecer alojamento de luxo no final de cada voo. É, hoje, o quarto maior grupo hoteleiro a nível mundial, segundo a Tourism Review (2021). Este grupo conta com 18 marcas de hotéis e o IHG One Rewards, um dos maiores programas de fidelização hoteleira do mundo, tem mais de 6.100 hotéis abertos em mais de 100 países e cerca de 1.800 em construção (2022) e emprega aproximadamente 325.000 pessoas (Figura 6). O InterContinental Hotels Group PLC é a holding do Grupo e está constituída e registada na Inglaterra e no País de Gales (IHG, 2023).



Fonte: IHG, s/d

Figura 6- Presença Mundial dos Hotéis do grupo IHG



Fonte: IHG, s/d (2022)

As marcas hoteleiras do grupo estão divididas por cinco submarcas com diferentes conceitos, definidas com o objetivo de responder às necessidades e interesses dos diferentes hóspedes, nomeadamente (IHG, 2023):

- a) Coleção Luxury e Lifestyle: Six Senses Hotels Resorts Spas, Regent Hotels & Resorts, InterContinental Hotels & Resorts, Vignette Collection, Kimpton Hotels & Restaurants, Hotel Indigo;
- b) Coleção Premium: Voco hotels, HUALUXE Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, EVEN Hotels;
- c) Coleção Essentials: Holiday Inn Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, Avid hotels;
- d) Coleção Suites: Atwell Suites, Staybridge Suites, Holiday Inn Club Vacations, Candlewood Suite;
- e) Parceiros: Iberostar Beachfront Resorts.

Segundo o site oficial do Grupo, os colaboradores das diferentes marcas trabalham com o objetivo de providenciar os padrões elevados a que os clientes estão habituados e de acordo com a identidade de cada uma. O Grupo assume como missão proporcionar um crescimento líder do setor à sua escala empresarial e de forma sustentável para todas as partes interessadas: proprietários, hóspedes e a sociedade como um todo.

A sua estratégia comercial passa por criar experiências excecionais aos hóspedes e obter os retornos económicos necessários para expandir as suas marcas nos mercados e segmentos mais valiosos do setor. No mercado europeu adota um modelo de franchising das suas marcas de gestão dos hotéis em nome de terceiros, concentrando-

se em aumentar as receitas com capital limitado e expandir os negócios para que as suas marcas atendam às exigências dos hóspedes.

É um grupo focado em impulsionar experiências de excelência aos hóspedes através do Design, da oferta de fidelização e da inovação tecnológica. Este ano, o grupo lançou experiência de reserva digital, fornecendo uma maneira mais inteligente, fácil e rápida para os hóspedes reservarem e personalizarem as suas estadias.

Com o propósito de fornecer a “True Hospitality for Good”, no seu Relatório Anual (2022), o grupo assume focar também a sua atividade nas pessoas, nas comunidades locais e na sustentabilidade. O Grupo preza acima de tudo as pessoas e a sua cultura e assume uma forte presença social, na medida em que estabeleceu metas para reduzir a produção de dióxido de carbono e de resíduos e o consumo de água potável para reduzir a sua pegada ecológica, bem como dirige apoios económicos para campanhas de combate à pobreza.

Em março de 2022, o Grupo lançou o programa “MyWellbeing” para apoiar os trabalhadores em áreas importantes como a saúde, o estilo de vida e o local de trabalho. Este programa pretende que as pessoas que trabalham no Grupo sintam que o seu bem-estar físico e mental é muito importante para os seus colegas, os gestores e o Grupo em geral, e que as suas necessidades pessoais podem ser articuladas com as do seu trabalho a realizar na empresa, com horários e turnos de trabalho flexíveis e adaptáveis que permitem o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Aos trabalhadores é também disponibilizado o apoio necessário para alcançar os seus objetivos financeiros.

Os recursos deste programa traduzem uma oferta holística de bem-estar e foram projetados para criar um ambiente de trabalho confortável, seguro e inclusivo, sendo constituídos por um Guia de Saúde Mental para os gestores e as suas equipas; um Manual de bem-estar com dicas práticas para ajudar os colegas a atingir os seus objetivos pessoais de bem-estar; Conteúdos de Aprendizagem sobre bem-estar que visam fornecer conhecimento e ferramentas para ajudar os colegas a priorizar o seu próprio bem-estar e o dos outros; Serviços de Apoio Profissional e de Aconselhamento sobre bem-estar oferecidos a nível global e regional e uma Rede de bem-estar para pessoas com deficiência. Os trabalhadores têm igualmente acesso a um Programa Global de Assistência que oferece aconselhamento e orientação prática sobre questões legais,

financeiras e de trabalho, bem como outros recursos adicionais de saúde e bem-estar (IHG, 2022).

O Grupo também continua a estabelecer pontos de contato regulares para incentivar os trabalhadores a cuidar de sua saúde mental e a apostar nas iniciativas “Focus Fridays”, criada para limitar e evitar agendar reuniões permanentes, permitindo mais tempo livre para os trabalhadores se concentrarem na semana seguinte, e “Recharge Day”, concebida para permitir que façam livremente o que for necessário para relaxar durante um dia (IHG, 2023).

As redes ERGs (grupos voluntários dos trabalhadores do IHG) fornecem aos seus membros conexões sociais e apoio e promovem a diversidade no local de trabalho. Estes grupos são uma voz para todos os trabalhadores, incluindo minorias étnicas e a comunidade LGBTQ+, promovem a igualdade de gênero e apoiam aqueles que iniciam as suas carreiras (IHG, 2021).

2.2. O HOTEL INTERCONTINENTAL CASCAIS-ESTORIL

O IHG é uma das três empresas com maior quantidade de hotéis em Portugal, juntamente com os grupos Marriott International e Accor Group. O IHG conta predominantemente com os hotéis Essentials (onze unidades), seguido do Luxury & Lifestyle (quatro unidades) e do Premium (três unidades). Além destes, o grupo também conta com dez hotéis das marcas Mr & Mrs Smith, Penina Hotel & Golf e Dona Filipa Hotel, que não constam no portfólio de marcas do IHG, mas apenas do IHG Rewards. Da marca InterContinental, o Grupo possui em Portugal 3 hotéis: o InterContinental Lisbon, o InterContinental Porto e o InterContinental Cascais-Estoril.

O hotel InterContinental Cascais-Estoril integra a coleção Luxury e Lifestyle, que reúne um conjunto de marcas hoteleiras focadas no segmento de luxo (Figura 7).

Figura 7- Marcas Hoteleiras IHG do segmento Luxury e Lifestyle Collection



Fonte: IHG, s/d

Segundo o site oficial, o InterContinental Hotels & Resorts é a primeira marca hoteleira de luxo presente nas principais cidades e destinos turísticos. Atualmente, tem espalhados pelo mundo cerca de 207 hotéis abertos, 69.806 quartos e 90 hotéis em construção. Cada um dos hotéis desta marca hoteleira é criado de acordo com as especificidades do local, desde edifícios históricos a zonas mais urbanas das cidades e resorts imersivos. De salientar, que estes hotéis dedicam-se a oferecer aos hóspedes um serviço de luxo agregado ao know-how internacional e à cultura local de cada destino onde estão inseridos.

A história do Hotel InterContinental Cascais-Estoril remonta aos anos 30 do século passado, quando um alemão comprou o Chalet Barahona, situado em frente à praia Monte Estoril e, a partir desta casa, se ergueu o Hotel Atlântico. Com a construção da via-férrea, o comboio Sud Express começa a fazer escala final na estação do Estoril, convertendo a zona numa estância de turismo de luxo a nível internacional. Em 1940, durante a II Guerra Mundial, os alemães mantiveram o hotel pela sua localização privilegiada, permitindo o controlo do tráfego naval. Em 1941 é projetada, pelo arquiteto Raúl Rodrigues Lima, a primeira grande transformação e ampliação do Hotel Atlântico. Envolto num ambiente carismático e de requinte, o Hotel Atlântico vive a sua época dourada durante mais de 60 anos. Encerra em 2007 para dar início a um plano de remodelação total, tendo o seu espólio sido oferecido a instituições de beneficência, sendo em 2015 celebrado um contrato de gestão entre a Margem Encantada S.A e a IHG (Câmara Municipal, de Cascais, 2018).

Em julho desse mesmo ano abre o Hotel InterContinental Cascais-Estoril, o primeiro hotel de cadeia internacional na linha do Estoril. O site oficial do hotel refere que esta unidade é hoje propriedade de Estoril 8023, uma holding portuguesa que atua no mercado imobiliário e hoteleiro de luxo, principalmente como investidor, operador e promotor, e gerido pelo InterContinental Hotels Group.

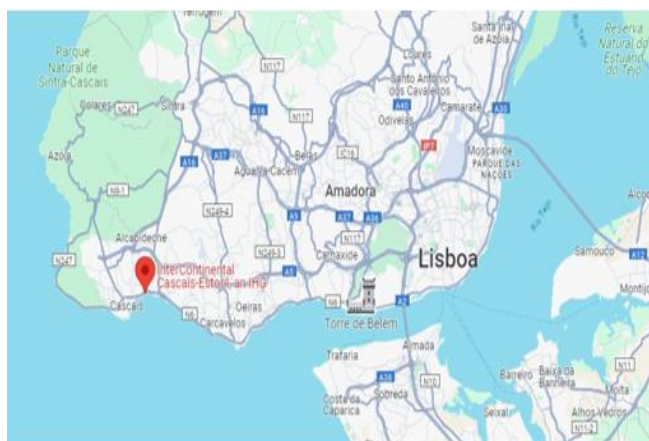
O hotel InterContinental Cascais-Estoril localiza-se entre Cascais e Lisboa, na Avenida Marginal, concretamente no Monte Estoril, uma pequena localidade com cerca de 23 mil habitantes (INE, 2024) situada na zona mais alta e luxuosa das freguesias de Cascais e Estoril.

O Monte Estoril é um local privilegiado da Linha de Cascais, conhecido pelas suas casas senhoriais e pequenos palacetes e praias. Perto do hotel encontramos a Estação Ferroviária de Monte Estoril da rede de comboios suburbanos de Lisboa, a Casa de São Cristóvão, o Museu da Música Portuguesa e a Praia das Moitas, uma praia com uma marginal à beira-mar repleta de bares ao ar livre, restaurantes, outros hotéis de luxo, lojas de moda e outras independentes.

A região conta com diversas atrações turísticas, destacando-se o Casino Estoril, a Cidadela de Cascais, a Marina, um Hipódromo, um Aeródromo e um Autódromo. Aponta-se, ainda, para os três estabelecimentos de ensino superior existentes no concelho (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Escola Superior de Saúde de Alcoitão e a New School of Business and Economics). Ao nível cultural, a região promove o Bairro dos Museus baseado na proximidade com o Museu de Condes de Castro Guimarães, a Casa das Histórias Paula Rego e o Museu do Mar Rei D. Carlos. Como equipamentos de interesse turístico, a região conta ainda com campos de golfe da região, as praias da linha que permitem a prática de surf e o Parque Natural de Sintra-Cascais que permite a realização de percursos pedestres e observação de fauna e flora (ERTRL, 2014).

O InterContinental Cascais-Estoril é um hotel de cinco estrelas com vista sobre a Costa Atlântica, sendo esta uma das portas que no seu website abre para receber os turistas:

Figura 8- Localização do Hotel



Fonte: Google Maps, 2023

Mais do que um hotel da região de Cascais/Estoril, o InterContinental Cascais-Estoril é uma janela aberta para o Atlântico e para uma nova experiência de conforto, luxo e modernidade. Situado sobre o mar e a dois passos de Lisboa, tem na localização um dos seus principais atributos, proporcionando deslumbrantes e inspiradoras vistas

Figura 9- Hotel InterContinental Cascais-Estoril



Fonte: IHG, s/d

sobre a Riviera Portuguesa na região de Cascais Portugal. De espírito moderno e contemporâneo, este hotel ergue-se do antigo “Hotel Atlântico”: um ícone do Estoril e um importante legado do turismo da região de Cascais Portugal que vive

bem presente na história da cidade, na memória dos seus cidadãos e na essência do que se pretende para o novo hotel InterContinental Cascais-Estoril.

O hotel foi galardoado pelos Prémios Luxury Coastal Hotel 2018 e Hotel de luxo 2020 dos World Luxury Hotel Awards. Em conformidade com o site oficial, é possível elencar um conjunto de serviços oferecidos que podem ser usufruídos pelos hóspedes, garantidos por uma estrutura organizacional complexa que incorpora diversos departamentos com subáreas interdependentes (Marketing and Sales, SPA, Housekeeping, Executive Office, Front Desk, Food and Beverage, Human Resources e Finance).

Quanto ao alojamento, o hotel dispõe de 59 quartos e suites com áreas entre 40 e 86 m², todos com terraços e vistas da Baía de Cascais e do Atlântico.

Os quartos Deluxe têm 40 metros quadrados de espaço, decoração e design contemporâneo complementados por um terraço privado e vista sobre o jardim. Os quartos Premium possuem também 40 metros quadrados, último piso garantido e varanda privativa com vistas sobre a baía. As suítes contemplam um quarto espaçoso com área de estar (57 a 86 metros quadrados) e varanda privativa sobre a baía.

Figura 10- Quarto Classic Garden View



Fonte: IHG, s/d

Figura 11- Esplanada do Restaurante Bago du Vin



Fonte: IHG, s/d

No terceiro piso do hotel encontra-se o Restaurante Bago du Vin – Gourmet Bar & Terrace, que tem como cenário de fundo a vista sobre o Oceano Atlântico. A sua carta oferece pratos típicos portugueses, saladas, enchidos e queijos nacionais e internacionais selecionados e

cortados ao momento, completados com uma carta de mais de 100 vinhos. Localizado nos jardins, dispõe ainda de um bar - Ocean Spot Pool Bar - para as refeições ligeiras.

O Spa InterContinental by L'Occitane oferece tratamentos com ingredientes autênticos e naturais da região, combinados com terapias tradicionais.

O Circuito Wellness é composto por uma piscina interior com cascata dinâmica, sauna e banho turco. Os hóspedes dispõem de duas piscinas, uma exterior com serviço de Bar e uma interior.

No hotel é possível organizar cerimónias religiosas e festas na sala Villa Atlântico

e/ou no Ocean Spot com o apoio de uma equipa especializada que presta o acompanhamento necessário para o evento, adaptado às preferências dos noivos. Um *wedding planner* acompanha o processo do princípio ao fim.

A sala Villa Atlântico também se destina a reuniões e eventos com equipamento audiovisual de alta tecnologia. Tem luz natural, vista para o mar e proporciona privacidade total com estacionamento e acesso direto.

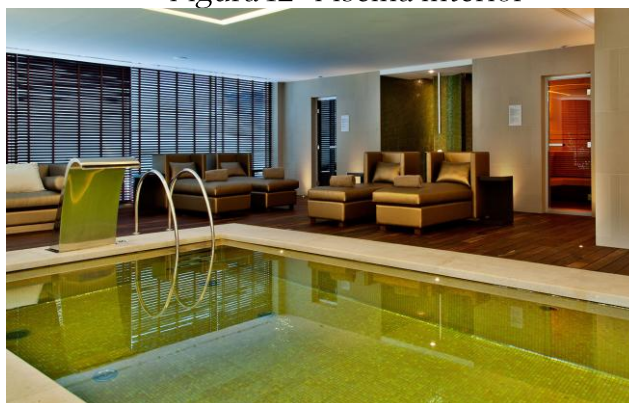
O hotel dispõe de mais duas salas, mais pequenas, para reuniões (Sala comunicante Cascais e Sala Monte Estoril).

Os membros do IHG™ Rewards têm benefícios nas reservas, as estadias reservadas antecipadamente têm descontos e os hóspedes

têm ainda a oferta de passeio de bicicleta pela região ou bilhetes de museu de um dia.

Quanto ao alojamento, o hotel acompanha o dinamismo da área metropolitana de Lisboa que, segundo os resultados preliminares do INE (2024), relativo ao número de hóspedes e dormidas, em dezembro de 2023, superou níveis de 2019 e atingiu novos máximos históricos, refletindo aumentos anuais de 13,3% e 10,7%. As dormidas na hotelaria aumentaram em todas as regiões, destacando-se a área metropolitana de

Figura 12- Piscina Interior



Fonte: IHG, s/d

Figura 13- Sala Villa Atlântico



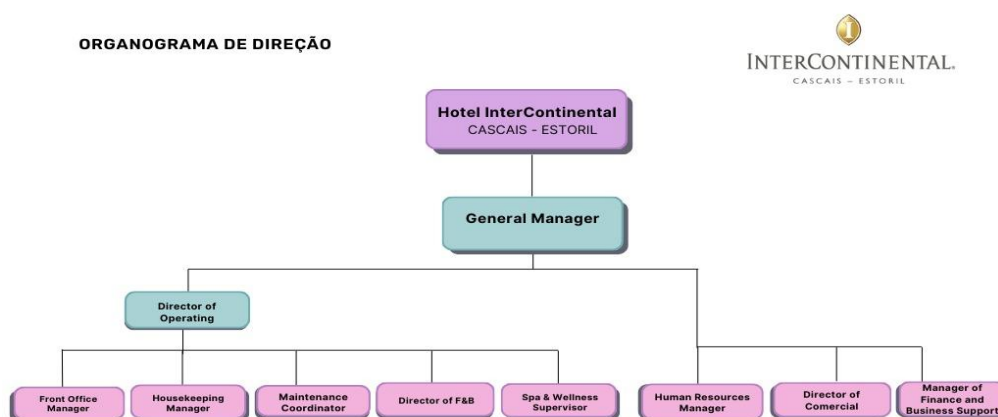
Fonte: IHG, s/d

Lisboa. Foi nesta área que se registou o crescimento com mais intensidade das dormidas de residentes e não residentes, sendo os hotéis a tipologia com maior procura e tendo predominado os mercados norte-americano, espanhol e francês. Nesta data podemos aceder aos 3.277 comentários/avaliações dos hóspedes do InterContinental Cascais-Estoril, distribuídos pelas plataformas TripAdvisor (650), Booking (467), Hoteis.com (260), Google Travel (1000) e o site oficial (900) e com uma avaliação geral excelente (Tripadvisor, 4,5/5; Booking.com, 9/10; Hotéis.com, 9,8/10; Google Travel, 4,8/5; Site oficial, 4,9/5). Através do site oficial pode-se constatar que apenas 10,8% dos comentários são em Português, estando os restantes distribuídos pelos seguintes idiomas (Inglês- 440; Português- 70; Francês- 54; Espanhol- 32; Alemão- 19 e Outros- 54).

2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL

O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional do hotel InterContinental, mostra as relações hierárquicas entre os diferentes departamentos, dentro da organização e representa os diferentes níveis de hierarquia, ligados por linhas que indicam as relações entre eles, incluindo subordinação.

Figura 14- Organograma da estrutura de Direção



Fonte: *Elaboração Própria*

O organograma representa a direção do Hotel que é constituída pela Diretora geral que dirige o Hotel e os oito diretores de departamentos.

A diretora de operações gere os departamentos operacionais, Front Office, F&B, Spa & Wellness, Housekeeping e Maintenance.

O Departamento de Food & Beverage é composto por dois departamentos, Cozinha onde se confeciona a alimentação do hotel, seja para o restaurante Bago do Van e para o Staff.

O Departamento de Front Office tem como objetivo principal oferecer aos hóspedes um serviço personalizado e de luxo.

O Departamento de Housekeeping é responsável pela organização e preparação dos quartos e áreas públicas, afim de os manter limpos e acolhedores.

A Housekeeping Manager faz a gestão da equipa e do trabalho diário, a Housekeeping Supervisor, supervisiona os espaços para assegurar o bom funcionamento dos serviços. O departamento é também responsável por provisionar as melhores experiências pedidas pelos clientes.

O Departamento de Recursos Humanos é responsável por várias funções relacionadas com os colaboradores do hotel, as principais responsabilidades incluem: recrutamento e seleção; contratação e integração; formação; gestão dos direitos e deveres; avaliação de desempenho; gestão de conflitos laborais; gestão de salários e ainda por impulsionar a cultura organizacional. O departamento de RH desempenha um papel importante na promoção e preservação da cultura organizacional, incentivando valores, comportamentos e práticas que sustentam a identidade e os objetivos do hotel.

Este departamento organiza momentos de convívio entre os colaboradores e gere o clima organizacional do hotel.

O Departamento de SPA é constituído pelo SPA & Wellness Supervisor que supervisiona a equipa, as terapeutas de SPA, bem como todos os tratamentos realizados e operações de front office.

O Departamento Comercial é dividido pelas seguintes áreas: Revenue & Reservas, Marketing e Groups and Events. Sendo cada área responsável pelas seguintes funções: o Revenue & Reservas faz o processo da análise da oferta e da procura, define preços dos quartos, publicita preços para os clientes e faz o aconselhamento necessário relativamente ao hotel; por fim, procede à reserva e envia a mesma para os outros departamentos.

O Marketing é responsável por promover e vender produtos e serviços do hotel:

- Pesquisa de Mercado: analisa as tendências do mercado, comportamento do consumidor e concorrência para identificar oportunidades e ameaças;

- Desenvolvimento de Produto/Serviço: trabalha em conjunto com outros departamentos para desenvolver serviços que atendam às necessidades dos clientes e sejam competitivos no mercado;
- Promoção e Publicidade: desenvolve campanhas publicitárias, materiais promocionais e estratégias de marketing para aumentar a conscientização e interesse pelo serviço do hotel;
- Análise de Desempenho: avalia o desempenho das estratégias de marketing e vendas por meio de métricas;
- Desenvolvimento de Parcerias: estabelece parcerias estratégicas com outras empresas ou organizações para expandir o alcance e fortalecer a oferta de serviços;
- Planeamento Estratégico: desenvolve planos de marketing e vendas de longo prazo, alinhados aos objetivos gerais da empresa;
- Planeamento internacional: participa nas maiores feiras de turismo do mundo;
- Gestão de Marca: constrói e protege a imagem da marca, garantindo consistência na comunicação e experiência do cliente em todos os pontos de contato.

O Groups and Events é responsável pelas seguintes funções:

- Promover e vender os serviços do hotel para eventos e/ou datas especiais;
- Acompanhamento a grupos e/ou eventos;
- Follow up a todos os pedidos de grupos e eventos;
- Responsáveis por toda a organização e gestão de eventos.

O Departamento Financeiro é responsável pela gestão financeira e pelo controlo de gestão do hotel, assim como pelo pagamento das despesas e dos salários dos colaboradores.

Neste departamento são feitas as encomendas; a receção e controlo de mercadorias e a gestão de stock de material para os diferentes departamentos do hotel.

III. ESTÁGIO CURRICULAR

O estágio no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira desenvolveu-se no Hotel InterContinental Cascais-Estoril e teve a duração de 7 meses. Com início em outubro de 2023 e termo em abril de 2024, consistiu na passagem pelos departamentos Wellness & SPA, Marketing and Sales, Housekeeping, Front Office (Receção), F&B (Food and Beverage), Finance, Recursos Humanos e Executive Office.

De seguida são descritas todas as tarefas desempenhadas, através das quais é possível conhecer e perceber toda a operação de um hotel. Adianto que o estágio curricular foi uma experiência bastante enriquecedora, no que diz respeito aos conhecimentos teóricos adquiridos e à aquisição de competências profissionais técnicas na área da hotelaria.

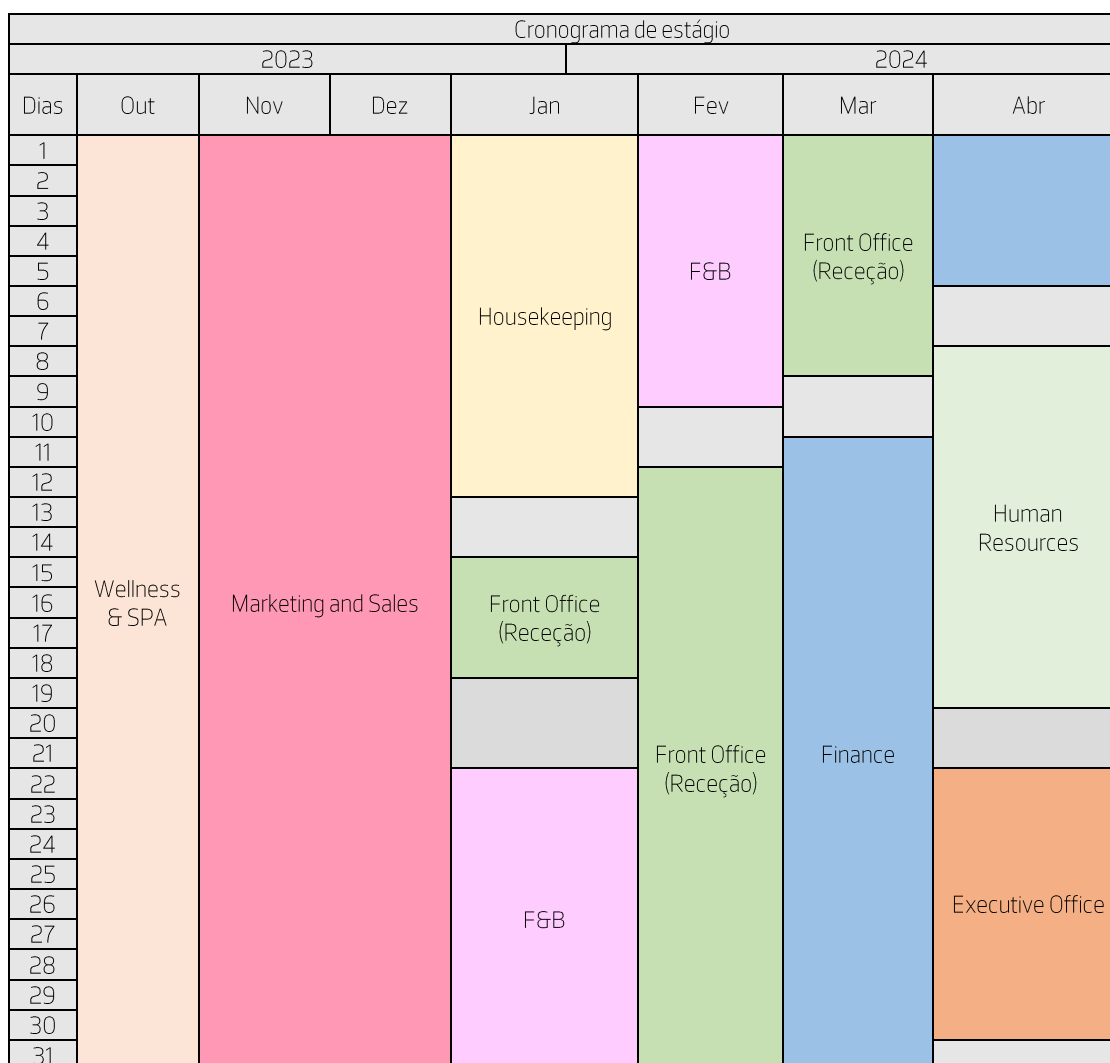
3.1. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

Durante o estágio, foi atribuído o apoio diário em vários serviços do hotel que exigiram compreender as responsabilidades e os deveres dos diferentes departamentos e aprender aspetos específicos relacionados com a gestão de orçamentos e o controlo de despesas. Foram também confiadas várias tarefas, que incluíram supervisionar os serviços do hotel, como o alojamento e os eventos de C&B; apoiar na resolução de problemas que surgiram nas operações do hotel; estabelecer contacto com fornecedores; supervisionar o trabalho de manutenção e renovação (apoiando uma colaboradora no departamento Executive Office) e supervisionar as receitas do hotel.

O acompanhamento foi sempre feito pelo respetivo manager do departamento ou por alguém designado para o efeito, sendo assim possível alargar o desempenho a outras funções que se revelaram essenciais, contribuindo para o enriquecimento desta experiência.

A figura abaixo representa o cronograma de estágio, com a sequência dos departamentos e o tempo atribuído em cada área para a realização das atividades.

Figura 15- Cronograma de estágio



Fonte: Elaboração Própria

3.2. TAREFAS ADMINISTRATIVAS

Departamento Wellness & SPA

A equipa deste departamento é composta pela chefe de departamento e pelas respetivas terapeutas de SPA. O SPA do InterContinental Cascais-Estoril funciona em parceria com a marca de luxo L'Occitane, oferecendo aos seus hóspedes e a todos aqueles que o visitam uma vasta seleção de produtos e tratamentos da marca.

Neste departamento foi realizado o atendimento aos hóspedes e clientes externos, através de e-mails e chamadas telefónicas, de forma a auxiliar o departamento nos pedidos e confirmação de marcações e nas informações a dar sobre a venda dos serviços e produtos da marca L'Occitane. Foi também necessário desempenhar outras tarefas administrativas, por forma a aprender os procedimentos deste departamento,

nomeadamente: elaboração em Excel dos horários da equipa; utilização do software Micros Any Desck para faturação e Fesha para marcação e venda de produtos e a abertura e fecho do SPA a nível do software de faturação e das instalações. Fez parte destas tarefas o acompanhamento de novos funcionários e/ou estagiários nos seus primeiros dias para lhes explicar como funcionam os tipos de software utilizados, informar quais são os procedimentos do fecho e da abertura do SPA, esclarecer sobre a carta das massagens e as gamas dos produtos, e elucidar sobre os procedimentos de atendimento ao cliente.

A passagem pelo departamento ficou marcada pelo acompanhamento contínuo da chefe de departamento. As suas orientações permitiram desenvolver e fazer uso das competências ao nível da gestão do departamento, da resolução de problemas, da supervisão e acompanhamento de novos colaboradores e da utilização de software de faturação. Assim como, a passagem pelo departamento permitiu um grande crescimento a nível profissional, também o contacto direto com as pessoas e os clientes contribuiu para melhorar da resiliência na resolução de problemas e gerir de forma mais eficaz a inteligência emocional.

Departamento de Marketing and Sales

Durante a passagem pelo departamento de Marketing and Sales, o acompanhamento foi feito pela Coordenadora. Neste período, surgiu a oportunidade de envolvimento em diversas tarefas relacionadas com o design, as redes sociais e plano de marketing de todos os serviços do hotel.

Algumas das principais tarefas incluíram:

- a) Desenvolvimento de layouts criativos no Canvas para menus e labels destinados a uma variedade de eventos, como batizados, casamentos, festas de aniversário, reuniões, jantares e/ou almoços de empresas, coffee breaks e passagem de ano. Esses designs foram elaborados para impressão e corte;
- b) Elaboração e revisão dos post plan mensais e newsletters, feitos especialmente para o restaurante Bago Du Van e o SPA. Esta atividade envolveu a coordenação de conteúdos para diferentes plataformas, a qual garantiu consistência e relevância do material produzido;

- c) Criação de conteúdos visuais e textuais para as redes sociais, com principal foco no LinkedIn e Instagram, de forma a promover eventos, menus e experiências únicas para momentos especiais;
- d) Participação na criação de documentos orientadores para a organização de eventos, conhecidos como BEO (Banquet Event Order). Estes proporcionam uma visão abrangente do que é necessário para o sucesso de um evento;
- e) Desenvolvimento de etiquetas para venda e exposição de peças de decoração com o fim de obter uma apresentação mais atrativa dos produtos disponíveis;
- f) Análise de programas e menus de Natal de hotéis de 5 estrelas em Cascais.

A passagem por este departamento ficou marcada por uma abordagem multifacetada, envolvendo a colaboração com a equipa das vendas, reservas, Revenue management, F&B (Food and Beverage) e Wellness & SPA, bem como da própria General Management. Esta experiência permitiu ter uma visão abrangente das operações realizadas em conjunto com outros departamentos, desafiando a capacidade criativa e mostrou o quão exigente e importante pode ser o trabalho em equipa e complexa a logística interdepartamental.

Departamento de Housekeeping

O departamento de Housekeeping no hotel InterContinental é composto pelo housekeeping manager, pelos supervisores, pelo housemen e pelos housekeepers.

Foram incumbidas as seguintes tarefas:

- a) Acompanhamento do início da implementação dos Standards da Forbes;
- b) Elaboração de um manual do housekeeping na ferramenta Canvas, que contém standards para serem seguidos pela equipa, nomeadamente check list e Daily Problems, Mini Daily Project para os housekeepers e check list para os supervisores;
- c) Acompanhamento dos supervisores de modo a verificar como inspecionam um quarto depois de limpo e aplicam os standards.

Durante a passagem por este departamento surgiu a oportunidade de aprender sobre as funções de um chefe de housekeeping. Entre elas, a elaboração dos horários; a distribuição do serviço para o dia; a gestão da equipa; a requisição de stock interno

através do software Opera; a realização de encomendas a fornecedores através do software Micros Materials Control; a consulta do estado dos quartos (limpo, sujo, pickup ou pronto para ser ocupado e inspecionado) no software Opera e, por fim, a implementação das métricas IHG e Forbes. É de referir que ainda que foi possível conhecer a gestão na operação de Housekeeping e perceber como interagem os standards da IHG e o departamento de Executive Office.

Departamento de F&B (Food and Beverage)

O departamento de F&B do hotel InterContinental Cascais-Estoril é responsável pelas comidas e bebidas desta unidade hoteleira, desde o restaurante Bagu Du Vin, onde são servidas refeições requintadas, com menus de luxo criados pelo Chefe Executivo para os hóspedes e personalizados para eventos.

No departamento foram realizadas ainda as seguintes tarefas administrativas, as quais, após o seu termo, foram apresentadas ao chefe do departamento:

- a) Levantamento de imagens e opções de pequeno-almoço de alguns Hotéis IHG espalhados pelo mundo (Casa da Companhia Vignette Collection, InterContinental Porto, InterContinental Sofia e InterContinental Bucharreste), de forma a realizar uma proposta com a constituição de um buffet. O intuito deste estudo foi perceber o que os outros hotéis do grupo, previamente selecionados pelo chefe de departamento, estão a apresentar no buffet de pequeno-almoço aos seus hóspedes, com o objetivo de criar uma nova proposta para o pequeno-almoço;
- b) Estudo de mercado a restaurantes de hotéis concorrentes diretos do InterContinental Cascais-Estoril, que constituiu num levantamento dos restaurantes de hotéis de 5 estrelas em Cascais e numa breve apresentação da sua Carta (tipologia, conceito e opções disponíveis) e dos preços praticados. Após calcular o preço médio de pratos das categorias Snack, Entradas, Peixe, Mariscos, Carne e Sobremesas, foi elaborado uma tabela com informação comparativa aos preços praticados no restaurante do hotel. Este permitiu perceber o posicionamento do restaurante Bago Du Vin em relação à concorrência;

- c) Estudo de mercado a hotéis de 5 estrelas espalhados pelo mundo com piscina, que consistiu na recolha de imagens de espaço de restauração e piscina bem como de opções de comidas e bebidas. Este estudo foi apresentado com um comentário sobre cada hotel;
- d) Contagem geral de inventário referente à loiça, concretamente toda a China, cutelaria e copo presente no Lobby e Villa Atlântico.

A passagem pelo departamento permitiu conhecer a gestão de F&B e a logística que envolve. Foi uma experiência muito desafiante devido à intensidade do ritmo de trabalho.

Neste departamento surgiu também a oportunidade de aprender e participar em toda a logística de preparação de um evento, desde da montagem e desmontagem de um espaço (de acordo com as orientações da BEO dadas previamente pelo departamento de Marketing and Sales), ao atendimento ao cliente durante o evento e à posição de hostes durante o pequeno-almoço.

Departamento de Front Office

O departamento de Front Office do hotel é constituído pelas equipas da receção e dos bagageiros. A equipa da receção possui unicamente as tarefas elencadas à sua função, sendo responsáveis, pelo acompanhamento aos clientes durante a sua estadia. Realizam check-ins e check-outs; respondem aos reviews dos diversos canais (Google, Tripadvisor, Booking, etc.); fazem o atendimento ao público (presencial, por telefone, e-mail e WhatsApp do hotel); fornecem informações sobre os serviços; preços e as disponibilidades do hotel; prestam informação turística sobre a cidade e preparam as surpresas reservadas para os hóspedes VIP. O Opera é o software utilizado.

A equipa dos bagageiros auxilia os hóspedes com as malas e é responsável por toda a logística que envolve a recolha e o estacionamento dos automóveis. É, ainda, responsável por explicar os serviços do hotel no momento do check-in, encaminhar os hóspedes ao quarto e explicar as comodidades do mesmo.

No estágio foi desenvolvido o atendimento ao cliente (presencial, telefone, e-mail e WhatsApp do hotel), a função de Concierge, foram realizados check-ins e check-outs, foram retirados os relatórios do Opera, foram realizados check-ins para o dia seguinte, foi prestado apoio aos colegas rececionistas e bagageiros e foi construído um

novo IKE (I Know Everything). O IKE é uma ferramenta que contém informação dos diversos departamentos do hotel e é usada para disseminar os eventos que vão decorrer no hotel e na cidade, elenca a lista dos hóspedes VIP e os pedidos especiais solicitados pelos hóspedes. Foi desenvolvido, ainda, uma base de dados com o banco de horas dos colaboradores do departamento.

Nesta fase do estágio, é de destacar, a participação nas reuniões entre a Diretora de Operações e os diretores dos departamentos, as quais eram realizadas todos os dias úteis.

O Departamento de Front Office foi, sem dúvida, o departamento mais exigente, foi neste, que surgiu o primeiro contacto direto com o cliente. Por este departamento passam todos os problemas do hotel, requerendo um grande conhecimento da organização, bem como da área geográfica onde o hotel se insere.

Departamento Financeiro

O departamento Financeiro é responsável pelo economato com a receção das mercadorias, pelas compras, pela gestão de stocks, pelas requisições dos departamentos e pelo contacto com os fornecedores. É neste departamento que são elaborados, aprovados e geridos os orçamentos anuais e mensais dos restantes departamentos, é realizado o pagamento de salários, é organizada a contabilidade (por exemplo, Balanços e Balancetes) e é feito o controlo de caixa dos departamentos de front office e fechos do dia (a nível contabilístico).

As tarefas realizadas durante a passagem por este departamento foram: a receção de mercadorias e o controlo de stock (economato); o contacto com fornecedores de forma a realizar as encomendas; a requisição de material para os diversos departamentos no software Materials Control; o registo de faturas de fornecedores no software Materials Control e People Sft e o auxílio na realização do fecho do mês.

Departamento de Recursos Humanos

Tal como o nome indica este departamento é responsável pela gestão de recursos humanos do hotel. Neste é feito o recrutamento de novos colaboradores (anúncio das vagas de emprego; realização de entrevistas; seleção; contratação e acolhimento do primeiro dia - Onboarding Process), e é realizada a formação e

supervisionada a progressão na carreira. É também responsável pela gestão de conflitos, do clima organizacional e do desempenho dos colaboradores.

As tarefas que realizadas durante a passagem por este departamento foram:

- a) Construção de um PowerPoint com as sugestões de melhoria dos colaboradores;
- b) Atualização dos mapas de formação dos anos de 2022, 2023 e 2024;
- c) Atualização dos processos individuais dos colaboradores;
- d) Participação no processo de recrutamento e seleção de colaboradores, bem como, na realização do processo de integração no primeiro dia de um colaborador- Onboarding Process;
- e) Participação na organização do dia da medicina no trabalho;
- f) Participação na organização das estrelas do mês (evento onde se premeiam os colaboradores que se destacaram no mês transato pelo bom desempenho da sua função).

A passagem por este departamento permitiu adquirir uma ampla visão da área de recursos humanos. Apesar de breve, experienciou-se processos pouco regulares, como é o caso do recrutamento e da medicina no trabalho.

Departamento de Executive Office

Para perceber um pouco como funcionam os standards e as métricas do grupo IHG, foi-me dada a oportunidade de um primeiro contacto com o departamento de Executive Office.

Este é considerado o departamento mais importante do hotel, uma vez que, abrange as principais funções que gerem e apoiam a tomada de decisão dos restantes. É atualmente, dividido em 3 cargos: Diretora geral, Assistente à Diretora geral e Diretora de Operações. A passagem por este departamento ficou marcada pela oportunidade de acompanhar cada uma destas funções, permitindo, deste modo, ter uma visão geral da organização do hotel.

1. Assistência à Diretora geral

O apoio executivo à Diretora geral é prestado na organização da agenda, na gestão de projetos e na supervisão aos outros chefes de departamento no seu dia a dia.

Esta função é responsável por inúmeras tarefas, entre as quais acompanhar o cumprimento dos standards e das métricas de qualidade de todos os departamentos. A fiscalização é feita por meio de auditorias internas e externas. Nesta linha, a passagem por este departamento permitiu compreender como funcionam as Hotel Metrics do grupo, e como as mesmas influenciam as métricas do hotel.

As métricas apresentadas abaixo medem o desempenho dos hotéis do grupo IHG, a nível do ambiente interno e externo, das quais se destaca a métrica Quality. É nela, que se debruça a tarefa desempenhada neste departamento, apoiando a realização de inspeções aos quartos por forma a entender como os standards presentes nas métricas são aplicados e cumpridos.

Figura 16- Hotel Metrics 2024 summary

Hotel Metrics 2024 summary

	Guest Love	Deliver a great experience for all your guests that encourages guests to return and recommend your hotel to others. Measured by the percentage of respondents scoring 8, 9 or 10 for the HeartBeat question, "How would you rate your overall stay experience at the hotel?"
	GSI	Deliver a better guest experience than your competitors. Guest Satisfaction Index (GSI) compares your hotel's guest reviews from multiple social media platforms with those of your competitor set.
	Loyalty Recognition	Build guest Loyalty by consistently delivering the IHG One Rewards programme and ensuring all members feel valued. Measured by the percentage of HeartBeat respondents answering positively to the Recognition question.
	Loyalty Enrolment Efficiency	Increase the loyalty customer base through IHG One Rewards membership and drive Loyalty Revenue Contribution. Based on the percentage of Enrolments your hotel captures of your Total Enrolment Opportunity.
	RGI	Outperform the competition in RevPAR to deliver higher profits. Revenue Generation Index (RGI) compares your hotel's RevPAR to the average RevPAR in your competitor set.
	Energy	To reduce your utility costs and carbon emissions, improving profit margins and future-proofing your hotel. Your hotel must provide complete and verifiable data about monthly energy consumption and reduce energy usage in 2024 by a specified target.
	Quality	Ensure consistency across all IHG hotels, which increases guest intent to return and keeps our brands competitive. Your hotel will need to pass its one-time Onsite Quality Evaluation in order to achieve the Quality metric.

*Managed hotels will also have Profit Generation Index (PGI) and Colleague HeartBeat as additional hotel metrics. PGI compares gross operating profit per available room (GOPPAR) to competitor set. Hotels without a Hotstats CompSet retain GOPPAR as their profitability metric instead.

Fonte: IHG, s/d

Relativamente às restantes métricas do Grupo, a Guest Love é o indicador de medição da satisfação dos hóspedes, o qual quantifica como estes se sentem ao hospedarem-se nos hotéis IGH, e a GSI é um índice de satisfação dos hóspedes medido externamente. A métrica Loyalty Recognition diz respeito à adesão dos hóspedes através

de vários programas que asseguram que se sintam valorizados e a Loyalty Enrolment Efficiency é a percentagem de adesão que o hotel obtém com base na sua oferta. Por fim, a métrica Energy corresponde ao acesso a oportunidades de energia renovável e ao desenvolvimento de planos para hotéis recém-construídos do Grupo para operarem com baixo teor de carbono.

2. Direção Geral

Num segundo contacto com o departamento surgiu a oportunidade de conhecer as funções e o dia a dia da Diretora geral. Esta é também responsável pela supervisão e gestão de todos os departamentos, sendo por ela que passam também as decisões mais importantes da gestão.

Durante este contacto realizei as seguintes tarefas:

- a) Assessoria à Diretora geral no contacto através de e-mail com fornecedores e parceiros;
- b) Auxílio na supervisão aos chefes de departamento e à Diretora de Operações;
- c) Suporte no fecho do mês, de forma a aprender aspetos específicos relacionados com a gestão de orçamentos e controlo de despesas;
- d) Controlo das métricas de gestão do hotel.

3. Diretora de Operações

O último contacto com o departamento prendeu-se pelo acompanhamento à Diretora de Operações, de forma a perceber um pouco as suas funções e o seu dia a dia.

A Diretora de Operações é igualmente responsável pela supervisão e gestão de todos os departamentos de operações do hotel. É por ela, que passam todas as decisões superiores e mais importantes na gestão de cada um deles.

As tarefas que me foram confiadas realizar foram:

- a) Apoio na supervisão aos serviços do hotel, como o alojamento e os eventos de F&B;
- b) Apoio na resolução de problemas das operações do hotel;
- c) Suporte na retificação e aprovação dos horários dos colaboradores;
- d) Apoio nas tarefas do fecho do mês;
- e) Acompanhamento durante o processo de recrutamento.

3.3. BALANÇO GERAL

O ambiente na entidade de acolhimento é muito agradável e dinâmico, não só para os hóspedes, mas também para quem nele trabalha. Entre colegas de equipa e chefias departamentais a comunicação é aberta e o respeito mútuo é sentido.

A integração, iniciada pela entidade de acolhimento, foi bastante positiva e eficiente, pois proporcionou, no início do estágio, uma visão abrangente da sua cultura organizacional e dos seus valores. O zelo pela integração, a colaboração e o apoio prestado por todos os que nele trabalham foram fatores-chave para o desempenhar das tarefas que foram confiadas. Efetivamente, o que o Grupo projeta para assegurar um ambiente de trabalho confortável, seguro e inclusivo para as pessoas que trabalham nos seus hotéis, é feito no InterContinental Cascais-Estoril. Todavia, o estágio implica um processo de adaptação contínua a equipas, que envolvem várias pessoas e tarefas diversas, podendo ser emocionalmente desafiador, inclusive para quem está motivado a aprender.

A realização do estágio na entidade de acolhimento, permitiu aplicar os conhecimentos e as competências teórico-práticas adquiridas durante o Mestrado, assim como as aprendizagens de base em Gestão Hoteleira.

De entre as várias unidades curriculares do curso, podemos mencionar Gestão de Operações Hoteleiras, uma das unidades curriculares mais abrangentes, a qual permitiu um conhecimento mais amplo das operações hoteleiras e proporcionou suporte extra no desenvolvimento de várias tarefas um pouco por cada departamento, com maior incidência na receção (Front Office), F&B e Housekeeping. Destacando aqui a aplicação das técnicas de marketing e marketing digital na elaboração de posts plan mensais e do plano de marketing. A unidade curricular de Revenue Management permitiu um conhecimento extra quanto ao software utilizado, como são exemplos o Opera e o Micros Materials Control.

Os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio sobre o funcionamento dos departamentos do hotel, a integração em equipas de trabalho, a possibilidade de trabalhar com outros profissionais do setor e a intervenção em todos esses contextos ajudou, por seu lado, a complementar e aprofundar a formação académica. A passagem por diversos departamentos permitiu, ainda, a aquisição de competências

multidisciplinares de natureza técnica, podendo ser referidas as adquiridas na área do Marketing, com a elaboração dos post plan mensais e revisão do plano de marketing no departamento de Marketing and Sales, e da Gestão, com a gestão do departamento Wellness & SPA.

Além de proporcionar o desenvolvimento de competências técnicas e permitir explorar ferramentas imprescindíveis para uma boa integração no mundo laboral real, o estágio contribuiu para um crescimento pessoal significativo. Efetivamente, as várias tarefas que foram confiadas para realizar com total autonomia exigiram destreza na sua realização, bem como, a capacidade na tomada de decisões, revelou-se, também importante, a resolução de problemas com liberdade e responsabilidade, tendo, esse aspeto, sido refletido na satisfação pessoal e motivação para o trabalho.

Destaca-se também o contacto com os hóspedes, que são rigorosos no cumprimento das regras administrativas internas e respeitadores da boa convivência com os trabalhadores do hotel. Ressalvo da mesma forma a agilidade, a transparência e a cordialidade de todos os que trabalham no hotel, que muito contribuíram para que a experiência fosse altamente satisfatória no que concerne ao relacionamento interpessoal e social.

Ainda em relação ao crescimento pessoal, durante o estágio foi percecionando com mais nitidez as qualidades e dificuldades e a necessidade de sempre nos empenharmos com rigor para superar os constantes desafios. A este respeito, a diversidade de experiências vividas exigiu clareza para definir com consciência onde chegar e o que era preciso fazer para alcançar o que foi estabelecido, considerando o tempo disponível. Este processo de autoconhecimento ensinou também a evitar sentimentos negativos e a concentrar nas realizações positivas, nos momentos em que lidávamos com prazos e eram exigidas formas eficientes de organização do trabalho e de decisão das tarefas a priorizar.

O hotel InterContinental Cascais-Estoril presta um serviço de qualidade, tem um nível de exigência e atenção ao detalhe muito elevada e possui um alto padrão de profissionalismo. Neste contexto, a resiliência é muito importante, sendo fundamental perceber que temos de nos adaptar constantemente às mudanças e procurar formas de resistir às pressões que as necessidades e circunstâncias podem oferecer. Este é um processo contínuo de aprendizagem.

Finalmente, tal como já referido neste relatório, um horário de trabalho adequado às funções dos trabalhadores, a realização de várias tarefas e as oportunidades de realizar outras mais complexas, contribuem para a sua satisfação e o seu bem-estar. Ora, estas condições não podem ser limitadas pela urgência do tempo nem a quantidade de tarefas pode resultar num excesso conducente ao cansaço, inimigo da perfeição quando exigida e a evitar quando prejudica a aprendizagem. Assim sendo, as aprendizagens de competências próprias da atividade profissional relativas ao apoio à gestão financeira e de recursos humanos não puderam ser realizadas plenamente e a contextualização curricular não foi sempre concretizada.

IV. ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo aludimos a todos os passos seguidos no estudo empírico. Num primeiro momento, apresenta-se a questão que pretendemos responder. Esta associa as principais variáveis da investigação relativas ao bem-estar dos trabalhadores e às características dos serviços do setor hoteleiro, em particular os do hotel que me acolheu. Dela foram elencados e distribuídos os critérios de análise e as variáveis identificadas pelas dimensões BPSO.

Antes da análise dos resultados, que é complementada com gráficos e tabelas, são apresentados os objetivos da investigação e é fundamentado os instrumentos de recolha de dados: a entrevista e o questionário.

4.1. METODOLOGIA

4.1.1. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Durante o estágio curricular no hotel InterContinental Cascais-Estoril foi proposto realizar um estudo transversal e descritivo, definindo como objetivo geral caracterizar os fatores que afetam o bem-estar no local de trabalho dos trabalhadores do setor hoteleiro. Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Definir os fatores que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar do local de trabalho;
- b) Identificar, segundo a ótica dos trabalhadores do hotel, as medidas que poderão ser implementadas no sentido de aumentar os níveis de bem-estar no local de trabalho.

Com base no enquadramento teórico efetuado e no seu decurso crítico-argumentativo, a pergunta da investigação foi a seguinte: De que forma as características dos serviços do hotel InterContinental Cascais-Estoril se adequam ao bem-estar dos seus trabalhadores?

4.1.2. CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA RECOLHA DE DADOS

Um dos métodos de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário que, segundo Quivy (2005), possibilita quantificar diversos dados e, assim, proceder a análises de correlação.

Foi utilizado o questionário nesta investigação devido ao número significativo de questões e temas que o objeto de estudo impôs tratar. Com base na aplicação do modelo BPSO, que foi adaptada ao setor hoteleiro e à organização e cultura do hotel, foram selecionados com segurança as questões e conceções inerentes aos temas e os argumentos e fundamentos que permitem certificar com rigor e objetividade a investigação.

A aplicação do questionário assume os vários e devidos objetivos. Estes permitirão conhecer:

- a) Os processos utilizados pelo hotel para a garantia e/ou a promoção do bem-estar dos seus trabalhadores;
- b) O papel atribuído ao hotel pelos trabalhadores relativamente à garantia e/ou a promoção do seu bem-estar;
- c) A avaliação dos trabalhadores das medidas que o hotel aplica para a garantia e/ou a promoção do seu bem-estar;
- d) As opiniões sobre os principais problemas e dificuldades com que os trabalhadores do setor do turismo se deparam durante o seu trabalho e as alternativas adequadas para a sua resolução.

Como foi referido no enquadramento teórico deste relatório, o BPSO tem uma abordagem psicossocial aplicável ao estudo. Construído com base no modelo de Walton, esse reúne um conjunto de escolhas de bem-estar compatíveis com o estudo porque abrange os quatro domínios que definem o bem-estar no trabalho nas organizações em geral.

No que diz respeito ao setor hoteleiro em particular, aquando da revisão da bibliografia foram identificados critérios de análise do bem-estar que devem ser englobadas, nomeadamente as utilizadas por Hemingway, Hartwell & Ladkin (2014), Chu *et al* (2006), PetKovska *et al* (2014) e Santos (2014), e que se enquadram nas seguintes áreas: Gestão, Liderança, Comunicação, Salário, Formação Profissional,

Proteção/Promoção da Saúde e da Segurança, Comportamento Interpessoal e/ou Familiar e Comportamento em Relação a Objetivos. Assim sendo, na tabela a seguir são apresentados os critérios de análise utilizados nos questionários aplicados aos trabalhadores do hotel.

Tabela 4 - Critérios de Análise do Bem-estar dos trabalhadores no setor hoteleiro

Área de investigação (Dimensão)	Área/Descrição
Biológica	<p>a)O hotel desenvolve ações de promoção da saúde e segurança dos trabalhadores. Estes também sentem que o mobiliário e o local onde trabalham é organizado e não oferece perigos para a sua saúde. Trabalham num espaço com meios tecnológicos eficientes e condições físicas (ruído, iluminação, etc.) e de higiene adequadas. Gostam do aspeto físico do seu local de trabalho, podendo, inclusive, personalizá-lo. Os trabalhadores também têm conhecimento de outras ações comunitárias de promoção da saúde da população. Outros fatores físicos nas proximidades que ajudam a proteger/promover a saúde e a segurança são igualmente importantes para o bem-estar dos trabalhadores, que consideram que o local onde o hotel se insere é seguro e saudável e está próximo da sua residência, de serviços públicos e/ou privados de saúde e de áreas de lazer. Por fim, a atividade física regular faz parte da organização do seu tempo e mantém uma alimentação saudável (<i>Proteção/promoção da Saúde e da Segurança</i>);</p> <p>b)Os trabalhadores sentem-se motivados para alcançar os seus objetivos individuais de trabalho, envolvidos com o trabalho e aptos para as exigências do trabalho (<i>Comportamento em Relação a Objetivos</i>);</p> <p>c)O horário de trabalho permite-lhes manter a sua saúde física e psicológica (<i>Gestão</i>);</p> <p>d)Os hóspedes respeitam a boa convivência com os trabalhadores do hotel e as regras administrativas internas (<i>Comportamento Interpessoal e/ou Familiar</i>).</p>
Psicológica	<p>a)Os trabalhadores sentem que as suas competências e os seus conhecimentos são aproveitados. Os seus superiores fazem uma avaliação justa do seu trabalho, gostam dos resultados do trabalho e ajudam-nos a aperfeiçoá-lo. Os seus superiores também se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores e a organização reconhece os direitos dos mesmos (<i>Liderança</i>);</p>

	<p>b) Os trabalhadores têm oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento das suas competências profissionais. O hotel oferece oportunidades de formação na área relacionada com o trabalho que realizam (<i>Formação Profissional</i>);</p> <p>c) Os trabalhadores fazem um juízo global e, sobre o seu trabalho e a vida em geral, sentem-se bem e felizes. (<i>Proteção/promoção da Saúde e da Segurança</i>).</p>
Social	<p>a) O horário permite-lhes estar com os seus amigos e a sua família e os meios de transporte e os horários existentes permitem aos trabalhadores serem pontuais (<i>Gestão</i>);</p> <p>b) O salário permite-lhes atender às despesas do seu agregado familiar, está adequado às suas competências profissionais e às exigências do seu trabalho e, por fim, é justo, comparado ao de trabalhos semelhantes noutras empresas. Outros benefícios económicos, além do salário, permitem aos trabalhadores melhorar a sua condição geral de vida (<i>Salário</i>);</p> <p>c) Há tempos de convivência fora do horário de trabalho, sendo que o hotel também promove esses momentos. Os trabalhadores convivem segundo a sua religião e expõem as suas opiniões políticas e sobre outras questões sociais (por exemplo, igualdade de género) sem receio. A família integra este domínio, sendo importante para os trabalhadores, que se sentem bem e realizados a este nível (<i>Comportamento Interpessoal e/ou Familiar</i>);</p> <p>d) A estabilidade profissional é sentida (<i>Social</i>).</p>
Organizacional	<p>a) Os trabalhadores realizam várias tarefas, têm oportunidade de realizar outras mais complexas, são colocados frente a vários desafios e aprendem sobre outras áreas de trabalho. Podem também decidir como organizar o seu trabalho, dar opiniões sobre as decisões que afetam as suas funções e sugerir formas de aperfeiçoar a organização do hotel (<i>Gestão</i>);</p> <p>b) Os trabalhadores recebem feedback e informações claras sobre o seu trabalho e os seus supervisores ouvem com atenção o que dizem (<i>Comunicação</i>);</p> <p>c) Os trabalhadores ajuízam que as relações com os seus superiores e colegas são boas e valorizam a imagem de marca do hotel. Entre colegas há um ambiente de mútuo respeito e interajuda quando surgem dificuldades no trabalho ou pessoais (<i>Comportamento Interpessoal e/ou Familiar</i>).</p>

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2003)

No seu conjunto, estas variáveis são as identificáveis nas questões do questionário, que também foram justificadas com base nas respetivas fontes (Anexo A).

Como já referido, o presente projeto de investigação tem também a entrevista para recolha de dados, um instrumento profundamente associado à investigação qualitativa. Através desta, apreendeu-se a perceção dos entrevistados sobre o fenómeno em análise, os seus antecedentes e os seus fatores de influência (Creswell, 2013). Dada a natureza da investigação, optou-se pela entrevista semiestruturada. Esta também permite obter dados comparáveis entre os vários sujeitos (Bogdan e Biklen, 1994) se, eventualmente, for necessário.

Nas entrevistas tentou-se apresentar questões fundamentais que permitissem o seu cruzamento com as outras fontes e intercalaram-se questões comuns às entrevistadas. A utilização das entrevistas procurou ir ao encontro dos objetivos deste estudo. Assim sendo, para a estruturação e conceção do Guião das entrevistas (Anexo B) foram definidos dois objetivos, dos quais surgiram as questões orientadoras de cada um, nomeadamente:

- a) Identificar as medidas que poderão ser implementadas no hotel, no sentido de aumentar os níveis de bem-estar no local de trabalho;
- b) Definir os fatores específicos do hotel que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar no local de trabalho.

4.1.3. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DA RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados efetuou-se através da realização de duas entrevistas, no mês de maio, na modalidade de entrevista semiestruturada. No que diz respeito às situações de entrevista, tentou-se ser sensível à criação de um clima confortável que permitisse às entrevistadas falar naturalmente, num tom de conversa, e comentar quanto desejassem o tema. De uma forma geral, pretendeu-se que as entrevistas se desenvolvessem segundo as orientações de Taylor e Bogdan (2015) e Lejeune (2019), definindo-se no seguinte contexto:

- a) Apresentação dos objetivos da entrevista;
- b) Aberta e flexível;
- c) Linguagem clara e significativa para o entrevistado;
- d) Moderado número e precisão das questões;
- e) Cuidado especial com a primeira questão;

- f) Ausência de qualquer juízo e permitir (em silêncio e com interesse) o fluir da intervenção do entrevistado;
- g) Intervir apenas se necessário;
- h) Duração da entrevista (entre 30 minutos e 45 minutos);
- i) Gravação da entrevista (se autorizada pelo entrevistado).

Na linha do que foi proposto na investigação, após perguntar como podem os hotéis contribuir para o bem-estar dos seus trabalhadores, solicitou-se que as entrevistadas indicassem ações que considerassem ter tido um resultado positivo para o bem-estar dos trabalhadores. De uma forma geral, foram também recolhidas opiniões sobre o poder de afetar negativamente e positivamente o bem-estar dos trabalhadores, as principais dificuldades com que os trabalhadores deste hotel se deparam no seu trabalho e as alternativas para se superar essas dificuldades. Por fim, foi dedicado algum tempo sobre as medidas que gostariam de implementar para promover o bem-estar dos trabalhadores, mas que ainda não foi possível, e as que efetivamente irão implementar.

No que concerne ao questionário (Anexo C), após as sugestões e apreciações críticas dos orientadores, julgo que foi possível obter uma estrutura clara e um referencial de questões adequadas para serem interpretadas por todos os inquiridos da mesma maneira.

Relativamente à sua formatação, composição e desenho, é de referir:

- a) Este instrumento foi introduzido por uma nota introdutória comum (Consentimento Informado), na qual consta o âmbito em que era apresentado e o seu objetivo geral. Nesta, foi solicitada também o máximo de sinceridade e franca reflexão pessoal e garantiu-se a confidencialidade de toda a informação a recolher;
- b) As questões foram antecedidas por orientações para o preenchimento e, entre estas, foi devidamente esclarecida a avaliação a realizar na escala utilizada (tipo Likert), que se encontrou entre os valores 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente);
- c) Não foram utilizadas secções com linhas seguidas, ou seja, foram agrupados vários blocos de itens por temáticas e páginas diferentes;
- d) Os temas encontraram-se devidamente numerados à direita, à exceção da última questão, de formato aberto. Nesta, foi solicitado que o

inquirido indicasse três ações ou formas de como o hotel poderá promover/contribuir para o bem-estar dos seus trabalhadores.

De referir ainda que no questionário, e após a nota introdutória, foi pedido aos inquiridos que assinalassem o género, o departamento em que trabalham, a idade, as habilitações literárias, o estado civil, a existência de dependentes no seu agregado familiar, a antiguidade, a organização e o tipo de contrato de trabalho. Após as orientações para o preenchimento, no Grupo I foi apresentado um conjunto de questões relativas ao grau de satisfação dos inquiridos com o seu trabalho no hotel onde desempenham funções (exemplo, “O material que necessito para realizar o meu trabalho é suficiente e adequado”). Seguiram-se sete grupos: as questões do Grupo II disseram respeito ao grau de satisfação em relação à autonomia, ao nível do trabalho, na tomada de decisão e dos métodos de trabalho (exemplo, “No meu trabalho, tenho oportunidades de progressão na carreira”); as do Grupo III foram relativas à relação dos inquiridos com os seus superiores (exemplo, “Os meus superiores ouvem com atenção o que eu digo”); as do Grupo IV concernentes ao seu suporte social no hotel (exemplo, “O hotel proporciona momentos de convivência aos seus trabalhadores”); as do Grupo V abordaram o grau de cumprimento das suas tarefas (exemplo, “O meu tempo de trabalho está adequado às minhas funções”); as do Grupo VI disseram respeito ao edifício onde trabalham e o local onde se insere (exemplo, “O edifício insere-se num local seguro”); as do Grupo VII foram referentes à Saúde e Segurança no trabalho (exemplo, “Eu realizo o meu trabalho com condições físicas (ruído, iluminação, etc.) adequadas”); as do Grupo VIII pretenderam recolher informações sobre aspetos relacionados com o trabalho e a vida (exemplo, “O meu horário de trabalho permite-me estar com a minha família”). A última questão, de formato aberto, solicitou aos inquiridos que indicassem, como referido anteriormente, três ações ou formas de como o hotel poderia promover/contribuir para o bem-estar dos seus trabalhadores.

Por fim, em virtude de a língua portuguesa constituir ainda uma dificuldade linguística para 15 trabalhadores, foi efetuada a tradução do questionário para Inglês.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A primeira entrevista foi realizada à Diretora geral do hotel e a segunda às gestoras dos Recursos Humanos (Human Resources Manager e HR Training & Development Manager) pelas suas responsabilidades diretas ligadas à formação, à gestão dos direitos e deveres dos trabalhadores, à avaliação do desempenho, à gestão de conflitos e à promoção dos valores do hotel.

A Diretora geral, casada com 42 anos de idade, exerce a função de Diretora do hotel desde o ano de 2021. Com experiência em hotelaria, ingressou no InterContinental Hotels Group em 2011 para a pré-inauguração do InterContinental Porto – Palácio das Cardosas, onde desempenhou funções, primeiramente como Front Office Manager, até assumir a Direção do hotel.

A Diretora de Recursos Humanos, tem 30 anos e é solteira. Conta com um percurso de alguns anos pela hotelaria. No Hotel InterContinental Cascais-Estoril começou por fazer parte da equipa do Front Office e, posteriormente, foi convidada a assumir a Direção de Recursos Humanos.

A Gestora de Formação e Desenvolvimento de RH, é casada e tem 45 anos. Começou nos Recursos Humanos no grupo SONAE, onde esteve durante 20 anos, tendo saído ao fim desse período para iniciar a sua atividade no InterContinental Cascais-Estoril. É Diretora de Recursos Humanos do hotel há cerca de 2 anos.

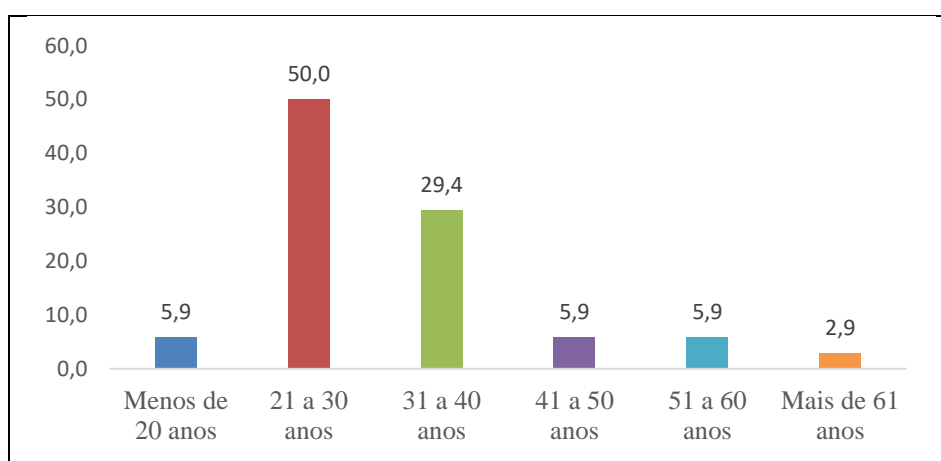
Quanto aos inquiridos, a nossa população é constituída por 46,6% (n=34) dos colaboradores que trabalham no hotel (n=73), sendo retiradas as entrevistadas, e metade dos em exercício nos departamentos que obtivemos resposta. De referir que no período em que decorreu a investigação, no hotel trabalhavam oitenta pessoas, distribuídos pelos seguintes departamentos: Front Office, Food & Beverage, Kitchen e Housekeeping, cada um constituído por mais de dez trabalhadores. Nos Departamentos RH e Pastry trabalham duas pessoas e nos Sales & Marketing, IT e Maintenance apenas uma.

Não estão representados na amostra os departamentos Sales & Marketing, IT, Copa e Pastry, sendo que apenas um trabalhador dos departamentos Executive Office, Financeiro, Comercial e Manutenção responderam ao questionário. Por conseguinte, aquando o cruzamento de variáveis ou noutras exposições isoladas serão excluídas as opiniões destes inquiridos para garantir a confidencialidade das suas respostas. Ou seja, a

apresentação dos resultados será realizada com valores globais e o cruzamento das opiniões apenas expressas pelos dos departamentos SPA, Front Office, Food & Beverage, Cozinha e Housekeeping.

Dos inquiridos por questionário, 5,9% (n=2) têm menos de 20 anos e 50% (n=17) idades compreendidas entre 21 a 30 anos. Os restantes 44,1% (n=15) dividem-se nos grupos de 31 a 40 anos (29,4%, n=10), de 41 a 50 anos (5,9%, n=2), de 51 a 60 anos (5,9%, n=2) e apenas 2,9% (n=1) tem mais de 61 anos. A amostra está então representada por uma elevada percentagem de colaboradores com menos de 40 anos (85,3%, n=29). O segundo grupo etário mais jovem constitui, assim, metade da representatividade desta população (gráfico 1).

Gráfico 1- Estatística descritiva da variável “Idade” (%)



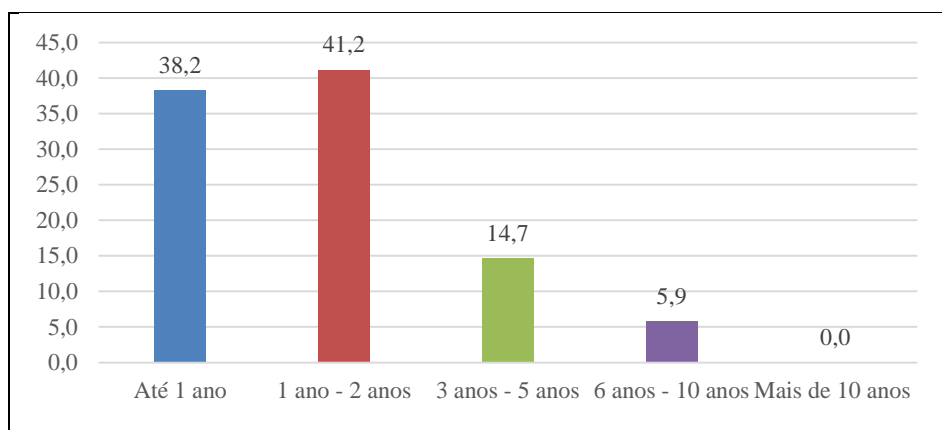
n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

A sua distribuição por género é relativamente homogénea, dado que 58,8% (n=20) dos inquiridos são do sexo feminino e 41,2% (n=14) do masculino. De registar que todos os inquiridos dos departamentos Executive Office, Comercial e SPA são do sexo feminino.

Quanto ao tempo de serviço no hotel, o gráfico 2 mostra-nos que 38,2% (n=13) dos inquiridos têm até 1 ano de serviço e 41,2% (n=14) entre 1 a dois anos, ou seja, apenas 20,6% (n=7) da amostra têm mais de 3 anos de serviço no hotel, sendo residual a percentagem dos que têm entre 6 e 10 anos (5,9%, n=2). Nenhum inquirido trabalha no hotel há mais de dez anos. De referir que foi dos departamentos Food & Beverage e Front Office que recebemos mais respostas de inquiridos com mais de três anos de serviço.

Gráfico 2- Estatística descritiva da variável “Tempo de Serviço” (%)



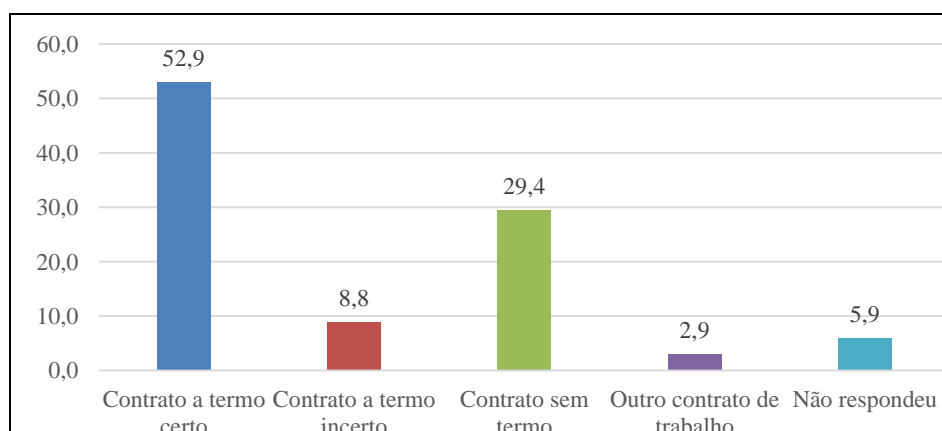
n=34

Fonte: Elaboração Própria

Não deixando de estar em plena concordância com a distribuição por grupos etários, 79,4% (n=27) de inquiridos têm menos de dois anos de serviço e apenas 5,9% (n=2) mais de seis. Desta forma, não se obterão muitas opiniões que resultam da experiência adquirida, mas pode-se contar com novas visões e posições mais hodiernas acerca da dinâmica do hotel e do bem-estar dos seus trabalhadores.

No que respeita à situação profissional (Gráfico 3), os dados foram obtidos de 52,9% (n=18) de inquiridos com contrato a termo certo e 8,8% (n=3) com contrato a termo incerto. 29,4% (n=10) celebraram contrato de trabalho sem termo e 2,9% (n=1) respondeu ter outro tipo de contrato. Os inquiridos com contratos a termo certo concentram-se nos departamentos Food & Beverage, Front Office e HouseKeeping e os com contrato incerto, a termo, sem termo e outro estão distribuídos pelos restantes departamentos.

Gráfico 3- Estatística descritiva da variável “Situação Profissional” (%)



n=34

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, quanto ao estado civil e à existência de dependentes, 67,6% (n=23) dos inquiridos são solteiros e 26,5% são casados (n=11). 17,6% (n=7) tem dependentes a seu cargo. Nenhum inquirido dos departamentos Executive Office, Financeiro, Comercial e Front Office registou ser casado e/ou ter dependentes.

4.3. PROCEDIMENTO

A Diretora geral é referida na apresentação dos resultados como “Entrevistada EI” e a Diretora de Recursos Humanos e a Gestora de Formação e Desenvolvimento de RH como “Participante 1” e “Participante 2”, respetivamente.

No momento que antecedeu as duas entrevistas, foi apresentado o consentimento informado que menciona que os resultados obtidos serão apenas utilizados para fins académicos e que as respostas são confidenciais e anónimas (Anexo E). As entrevistas foram realizadas nos dias, 16 e 18, de maio do corrente ano e tiveram a duração de cerca de quinze minutos.

Procedeu-se à sua gravação através de um dispositivo eletrónico e sem qualquer barreira visual ou fonte de distração para os intervenientes. A gravação incluiu, somente, a componente áudio. Para permitir a análise do conteúdo, foi necessário proceder à transcrição das entrevistas para documento de texto. A transcrição foi iniciada com recurso ao Software NoiseGator para eliminar ruídos e aumentar a clareza da voz das entrevistadas. Todo o conteúdo foi inserido diretamente no Word e revisto cuidadosamente quanto a erros, lacunas e, quando necessário, a pontuação.

Quanto aos questionários, para alcançar toda a População e facilitar a divulgação e partilha do questionário, utilizou-se o aplicativo Google Forms. Foi solicitada a participação do hotel em carta endereçada à Diretora geral (Anexo D), na qual, depois da identificação e da instituição através da qual foi realizada a investigação, seguiu-se um esclarecimento de todo o trabalho a realizar.

Inseridos os dados dos questionários, o tratamento informático foi realizado da seguinte forma:

- a) O tratamento foi realizado em percentagens e valores absolutos e por frequência e descritivas;

- b) Na apresentação gráfica foram utilizados os modelos MS Excel 2019;
- c) Os gráficos foram elaborados em barras de três dimensões e procurou-se transcrever o máximo de informação sem prejudicar a sua fácil e clara leitura;
- d) Para realizar, unicamente, cruzamentos de variáveis, também se recorreu ao SPSS 29.0.2.0.

4.4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.4.1. METODOLOGIA QUALITATIVA

4.4.1.1. DIMENSÃO BIOLÓGICA

A partir do entendimento da visão BPSO, na Dimensão Biológica foi possível identificar nas respostas das entrevistadas que para o bem-estar dos colaboradores, “no local de trabalho são desenvolvidas ações de promoção da saúde física (Apoio médico, condição física...)”.

Essas ações são consideradas prioritárias para promover o bem-estar dos trabalhadores do hotel, segundo as respostas das gestoras dos recursos humanos (participantes 1 e 2) à primeira pergunta.

4.4.1.2. DIMENSÃO PSICOLÓGICA

Na Dimensão Psicológica foram destacadas as variáveis “Os trabalhadores realizam o seu trabalho num ambiente psicológico saudável”, “No local de trabalho são desenvolvidas ações de promoção da saúde psicológica dos trabalhadores (ioga, dança, apoio psicológico...)” e “Os trabalhadores têm oportunidades de progressão na carreira”.

Foi também possível perceber na primeira pergunta que a entrevistada E1 considera que “Os trabalhadores devem ter as ferramentas necessárias para realizar o seu trabalho” e que “Os superiores - entendemos que todos - devem estar atentos às suas necessidades num espírito de colegialidade”. A saúde emocional é da mesma forma uma prioridade, dentro de um ambiente que se sente no hotel ser “familiar”, pelas palavras das entrevistadas.

“O bem-estar dos trabalhadores prende-se pelas condições de trabalho, pelas ferramentas que temos disponíveis para eles poderem

realizar o seu trabalho, estar atentos às necessidades que temos como colegas, como colaboradores. Fazer com que tudo funcione da melhor forma e responda a estas necessidades” (E1).

“(…) estando atentos ao mercado e ao que tem acontecido, temos cada vez mais dado atenção às exigências da vida que temos e dos dias que correm. Temos bastantes pessoas com burnouts, situações de muito stress, de dificuldades” (E1).

Sobre o que pode afetar negativamente o bem-estar dos trabalhadores, questionado na quarta pergunta, a E1 começa por responder que a hotelaria é, por si só, bastante exigente.

“(…) não só a nível da atenção ao cliente, mas tudo o que é estrutural, ou seja, as montagens e desmontagens, passagens de turno, tudo o que temos de fazer, no "back of the house", como nós dizemos” (E1).

A participante 2 aborda as características de um serviço de luxo e de excelência que este hotel oferece, o qual exige níveis de entrega e compromisso e ritmos de trabalho que podem criar um ambiente de pressão e com sintomas alarmantes, como são exemplo os altos indicadores de stress.

Para dar resposta a essas exigências, o hotel já disponibilizou um psicólogo e ofereceu aulas de ioga e sessões de relaxamento nos seus espaços (jardim do hotel) e mantém parcerias com ginásios e/ou academias que oferecem descontos aos trabalhadores do hotel. As entrevistadas também referiram o facto de o IHG ser uma cadeia internacional que está a abrir cada vez mais hotéis em Portugal e em todo o mundo. Esta realidade abre portas aos seus trabalhadores relativamente à sua progressão na carreira e ao seu crescimento profissional. Estes dois fatores também conduzem ao bem-estar dos trabalhadores no seu local de trabalho.

4.4.1.3. DIMENSÃO SOCIAL

No que concerne à Dimensão Social, foram sublinhadas as variáveis “O hotel promove a celebração de dias festivos (aniversário, Dia do Pai/Mãe...)” e “Os

trabalhadores usufruem de condições especiais de utilização dos serviços do hotel (SPA, Piscina...) e de outros parceiros do mesmo (Ginásios, Academias...).

As entrevistadas referem várias vezes que a equipa de trabalho do hotel não é muito grande, sendo novamente trazida à colação um ambiente familiar caracterizado não só pelo conhecimento do outro e pela pertença ao grupo de trabalho e ao hotel, mas também pelo convívio em ações como a celebração de aniversários ou do empregado do mês.

“Positivamente, o que afeta é pensar que é uma equipa relativamente pequena de entre 75 a 80 colaboradores, que nos conhecemos todos pelo nome, tanto que nos cruzamos nos corredores e temos um sorriso e toda a gente se conhece. Mais do que o nome, conhecemos a realidade de cada um e isso é muito bom” (E1).

As aulas de ioga foram ditas nas entrevistas como muito valorizadas pelos trabalhadores na pergunta relativa às ações com resultado positivo para o bem-estar dos trabalhadores, principalmente pelo convívio que proporcionam, assim como são muitos os benefícios da utilização do SPA do hotel ou de parceiros. Também foram mencionados cuidados com a nutrição dos trabalhadores, nomeadamente com a oferta de um refeitório, cozinheiro próprio e de uma dieta equilibrada.

4.4.1.4. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

No que diz respeito à Dimensão Organizacional, foi referido pela E1 que “Os trabalhadores alteram o seu horário de trabalho quando necessário (substituição de colega, alteração da hora de um evento...)” e que “O hotel realiza estudos sobre o nível de bem-estar dos trabalhadores”.

Numa estrutura de trabalho como a deste hotel, composta por cerca de 80 colaboradores, a flexibilidade de horários é necessária. Quem tem este tipo de trabalho acaba por sentir efeitos, já que o seu ritmo de vida pode ser diferente da dos seus familiares e amigos.

“É certo e sabido que na hotelaria trabalhamos sábados, domingos, passagem de ano, Natal, Páscoa. São os momentos que

normalmente muitas pessoas gostam de estar com as famílias, e isso é algo a ter em conta” (E1).

“Sabemos que a área da hotelaria é desafiante e exige uma grande dedicação e entrega dos nossos colaboradores, com turnos, folgas e horários que muitas vezes não permitem a convivência dita normal com família e amigos” (Participante 1).

No entanto, e segundo o referido por todas as entrevistadas, tem sido possível criar alguma estabilidade no que toca a horários de trabalho, a folgas e à substituição de trabalhadores, permitindo-lhes conciliar a sua vida profissional com a pessoal. Se a equipa é pequena, esta pode ser uma questão complexa. Como alternativas para superar as dificuldades mencionadas, essa flexibilidade é pedida aos trabalhadores, numa tentativa de equilibrar a alteração dos horários de trabalho dos trabalhadores e respeitar os seus tempos familiares e sociais.

4.4.2. METODOLOGIA QUANTITATIVA

4.4.2.1. DIMENSÃO BIOLÓGICA

É apresentada a seguir uma tabela que corresponde à estatística descritiva acerca do conjunto de variáveis sobre a Proteção/Promoção da Saúde e da Segurança da dimensão em estudo.

Tabela 5 – Estat. descritiva da variável: Proteção/Promoção da Saúde e da Segurança

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
No hotel são desenvolvidas ações de promoção da saúde física.	2	5,9	1	2,9	4	11,8	10	29,4	17	50,0
O trabalhador realiza o seu trabalho com condições segurança adequadas.	1	2,9	4	11,8	3	8,8	8	23,5	18	52,9
O trabalhador realiza o seu trabalho com condições físicas adequadas.	1	2,9	2	5,9	4	11,8	8	23,5	18	55,9
O trabalhador realiza o seu trabalho em condições de higiene adequadas.	1	2,9	2	5,9	0	0,0	10	29,4	20	61,8
O mobiliário permite ao trabalhador manter a sua saúde física.	3	8,8	2	5,9	3	8,8	9	26,5	17	50,0
O trabalhador realiza o seu trabalho com meios tecnológicos eficientes.	4	11,8	4	11,8	3	8,8	9	26,5	14	41,2
O trabalhador pode personalizar a sua área de trabalho.	3	8,8	4	11,8	4	11,8	10	29,4	13	38,2

O material que o trabalhador necessita é suficiente e adequado.	0	0,0	7	20,6	7	20,6	12	35,3	8	23,5
O edifício (hotel) insere-se num local seguro.	0	0,0	0	0,0	3	8,8	8	23,5	23	67,6
O edifício (hotel) está próximo da residência do trabalhador.	3	8,8	3	8,8	6	17,6	7	20,6	15	44,1
O edifício (hotel) está próximo de serviços públicos privados de saúde.	0	0,0	0	0,0	3	9,1	8	27,3	21	63,6
O edifício (hotel) está próximo de áreas de lazer.	0	0,0	0	0,0	3	9,1	6	21,2	23	69,7
O trabalhador gosta do local onde se insere o edifício onde trabalha.	0	0,0	0	0,0	2	6,1	5	15,2	26	78,8
O trabalhador mantém uma alimentação saudável.	1	3,0	1	3,0	3	9,1	10	30,3	18	54,5

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

No que concerne às variáveis que traduzem os valores maiores de concordância, que estão em conformidade com a informação da Tabela 4, mais de 90% dos trabalhadores concordam parcial ou totalmente sobre o facto de gostar do local onde se insere o edifício onde trabalham (94%, n=31), realizar o seu trabalho em condições de higiene adequadas (91,2%, n=30) e o edifício (hotel) se inserir num local seguro (91,2%, n=30) e estar próximo de serviços públicos e privados de saúde (90,9%, n=29), e de áreas de lazer (90,9%, n=29). Também com valores muito elevados de concordância, os trabalhadores reponderam que concordam parcial ou totalmente relativamente ao facto de manterem uma alimentação saudável (84,8%), no hotel serem desenvolvidas ações de promoção da saúde física (79,4%, n=27), realizarem o seu trabalho com condições físicas e de segurança adequadas (79,4%, n=27 e 76,4%, n=26, respetivamente) e o mobiliário lhes permitir manter a sua saúde física (76,5%, n=26).

No que se refere às variáveis sobre a área “Comportamento Interpessoal e/ou Familiar” que foram inseridos na dimensão Biológica, como podemos observar na tabela 6, os resultados apresentam uma ligeira diferença em relação aos da tabela anterior.

Tabela 6 – Estat. descritiva da variável: Comportamento Interpessoal e/ou Familiar

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Os hóspedes respeitam as regras administrativas do hotel.	4	12,1	3	9,1	11	33,3	9	27,3	6	18,2
Os hóspedes respeitam as pessoas que trabalham no hotel.	1	2,9	4	11,8	10	29,4	14	41,2	5	14,7

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Apenas 45% (n=15) dos inquiridos concordam parcial ou totalmente sobre o facto de os hóspedes respeitarem as regras administrativas do hotel e 55,9% (n=19) referem a mesma concordância sobre respeitarem as pessoas que lá trabalham. Observa-se que mais do que um quinto dos trabalhadores (21,2%) não concordou com a primeira variável, ou seja, sete inquiridos não concordam com o facto de os hóspedes respeitarem as regras administrativas do hotel.

Relativamente à área “Comportamento em Relação a Objetivos”, observa-se na tabela abaixo que os inquiridos se sentem motivados para alcançar os seus objetivos individuais de trabalho (Concordo parcialmente, 17,6%, n=6; concordo totalmente, 70,6%, n=24), assim como nenhum discorda sobre não se sentir motivado para realizar o seu trabalho. 70,5% (n=24) entendem concordar parcial ou totalmente sobre o facto de se sentirem aptos para as exigências do seu trabalho.

Tabela 7 – Estat. descritiva da variável: Comportamento em Relação a Objetivos

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O trabalhador sente-se motivado para realizar o seu trabalho.	0	0,0	0	0,0	7	20,6	12	35,3	15	44,1
O trabalhador sente-se motivado para alcançar os seus objetivos individuais de trabalho.	1	2,9	1	2,9	2	5,9	6	17,6	24	70,6
O trabalhador sente-se apto para as exigências do seu trabalho.	0	0,0	1	2,9	9	26,5	11	32,4	13	38,2

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

A última área é a “Gestão” com apenas uma variável e que diz respeito ao horário do trabalhador (Tabela 8). Mais do que 70% (n=25) dos inquiridos considera que o horário do trabalhador permite-lhe manter a sua saúde física (Concordo parcialmente, 32,4%, n=11; concordo totalmente, 41,2%, n=14), concordando os que usufruem de condições especiais de utilização de parceiros do hotel (Ginásio, Academia, etc.).

Tabela 8 - Estatística descritiva da variável: Gestão

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O horário do trabalhador permite-lhe manter a sua saúde física.	1	2,9	5	14,7	3	8,8	11	32,4	14	41,2

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

4.4.2.2. DIMENSÃO PSICOLÓGICA

Apresentamos abaixo uma tabela que corresponde à estatística descritiva da dimensão Psicológica, a qual reúne nove variáveis sobre Liderança.

Relativamente às variáveis que reúnem os maiores valores de concordância, que também estão em conformidade com a informação da Tabela 4, mais de 90% dos trabalhadores concordam parcial ou totalmente sobre o facto de os seus superiores fazerem uma avaliação justa e gostarem do seu trabalho (91,2%, n=31).

Tabela 9 - Estatística descritiva da variável: Liderança

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
As qualificações e experiência do trabalhador são aproveitadas.	0	0,0	4	12,1	5	15,2	13	39,4	11	33,3
Os superiores fazem uma avaliação justa do trabalho do trabalhador.	0	0,0	0	0,0	3	8,8	15	44,1	16	47,1
Os superiores gostam dos resultados do trabalho do trabalhador.	0	0,0	0	0,0	3	8,8	12	35,3	19	55,9
Os superiores ajudam o trabalhador na realização do seu trabalho.	1	2,9	1	2,9	3	8,8	12	35,3	17	50,0
Os superiores preocupam-se com o bem-estar dos trabalhadores.	1	2,9	3	8,8	4	11,8	8	23,5	18	52,9
Os superiores estão atentos às necessidades dos trabalhadores.	1	2,9	1	2,9	6	17,6	12	35,3	14	41,2
O hotel reconhece os direitos dos trabalhadores.	0	0,0	1	2,9	8	23,5	10	29,4	15	44,1
Os superiores premeiam o bom desempenho.	0	0,0	2	5,9	5	14,7	9	26,5	18	52,9

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Outras variáveis também dão conta de valores muitos elevados de concordância, nomeadamente aquelas em que os trabalhadores reponderam que concordam total ou parcialmente do facto de os seus superiores os ajudarem na realização do seu trabalho (85,3%, n=29); assim como premiarem o bom desempenho (79,4%, n=27), estarem atentos às suas necessidades (76,5%, n=26) e preocupam-se com o bem-estar dos trabalhadores (76,5%, n=26).

A tabela que se segue introduz a Formação Profissional, dando reflexo a uma concordância elevada sobre as oportunidades que os trabalhadores têm para

desenvolver as suas competências profissionais (Concordo parcialmente, 35,3%, n=12; concordo totalmente, 55,9%, n=19).

Tabela 10 - Estatística descritiva da variável: Formação Profissional

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
No seu trabalho, o trabalhador tem oportunidades de desenvolvimento das suas competências profissionais.	0	0,0	1	2,9	2	5,9	12	35,3	19	55,9

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente às oportunidades de progressão na carreira, incluídas na área/descrição “Gestão”, as opiniões dos inquiridos também apresentam valores percentuais superiores de concordância (Concordo parcialmente, 35,3%, n=12; concordo totalmente, 41,2%, n=14).

Tabela 11 - Estatística descritiva da variável: Gestão

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
No seu trabalho, o trabalhador tem oportunidades de progressão na carreira.	1	2,9	2	5,9	5	14,7	12	35,3	14	41,2

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Nos valores apresentados na tabela seguinte, relativos à área “Proteção/promoção da Saúde e da Segurança” da dimensão em estudo, a maioria concorda parcial ou totalmente em todas as variáveis, não sendo significativo o peso dos inquiridos que discordam parcial ou totalmente.

Tabela 12 - Estat. descritiva da variável: Proteção/promoção da Saúde e da Segurança

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O hotel desenvolve ações de promoção da saúde psicológica dos seus trabalhadores.	3	8,8	3	8,8	8	23,5	5	14,7	15	44,1
O trabalhador realiza o seu trabalho num ambiente psicológico saudável.	1	2,9	0	0,0	7	20,6	8	23,5	18	52,9
O trabalhador sente-se bem onde trabalha.	0	0,0	2	5,9	4	11,8	8	23,5	20	58,8
O trabalhador considera-se uma pessoa feliz.	0	0,0	1	2,9	3	8,8	11	32,4	19	55,9

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

4.4.2.3. DIMENSÃO SOCIAL

A apresentação dos resultados da dimensão Social inicia com a área “Salário”, a qual agrupa cinco variáveis que indicam um equilíbrio relativo na escala de concordância, sendo a afirmação “O salário permite atender às despesas do agregado familiar do trabalhador” onde este menos se verifica: 44,1% (n=15) dos inquiridos concordam parcial ou totalmente, enquanto 32,4% (n=11) discordam total ou parcialmente. O cruzamento de variáveis permite registrar que a discordância aumenta nas opiniões dos inquiridos com dependentes (50%, n=3), frente a 28,5% (n=8) dos sem dependentes.

Tabela 13 - Estatística descritiva da variável: Salário

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O salário permite atender às despesas do agregado familiar do trabalhador.	4	11,8	7	20,6	8	23,5	8	23,5	7	20,6
O salário esta adequado às competências profissionais do trabalhador.	4	11,8	7	20,6	12	35,3	6	17,7	5	14,7
O salário é justo comparado ao de outros trabalhos semelhantes.	6	17,6	7	20,6	10	29,4	7	20,6	4	11,8
O salário esta adequado às exigências do trabalho.	2	5,9	8	23,5	11	32,4	8	23,5	5	14,7

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente ao salário estar adequado às competências profissionais, 35,3% (n=12) não têm opinião e 32,4% (n=11) discordam total ou parcialmente. O cruzamento das variáveis indica que os inquiridos com formação académica superior, com licenciatura e com Mestrado, aumentam a sua posição neutra quanto à adequação com as competências profissionais (Não discordo nem concordo, 46,2%, n=6 e 66,7%, n=2; respetivamente) e 46,4% (n=6) com licenciatura discordam ou não concordam.

Relativamente ao “Comportamento Interpessoal e/ou familiar” (Tabela 14), voltou-se a obter elevados valores de concordância na maioria das variáveis. 88,2% (n=30) dos inquiridos concorda total ou parcialmente sobre o facto de o hotel promover a celebração de dias festivos (aniversário, Dia do Pai/Mãe...). Também com valores percentuais superiores elevados, mais de 80% dizem concordar parcial ou totalmente sobre no seu trabalho, sem receio, conviver segundo a sua religião (85,3%, n=29) e expor as suas opiniões políticas (85,3%, n=29) ou sobre outras questões sociais (82,3%, n=28).

Tabela 14 – Estat. descritiva da variável: Comportamento Interpessoal e/ou Familiar

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O hotel promove a celebração de dias festivos (aniversário, Dia do Pai/Mãe...).	0	0,0	1	2,9	3	8,8	5	14,7	25	73,5
O trabalhador usufrui de condições especiais utilização dos serviços do Hotel (SPA, Piscina...).	9	26,5	2	5,9	1	2,9	8	23,5	14	41,2
O trabalhador usufrui de condições especiais de utilização de serviços de parceiros do hotel (Ginásios, Academias...).	15	45,5	1	3,0	2	6,1	5	15,2	11	30,3
No seu trabalho, o trabalhador convive segundo a minha religião sem receio.	1	2,9	3	8,8	1	2,9	2	5,9	27	79,4
No seu trabalho, o trabalhador expõe as suas opiniões políticas sem receio.	1	2,9	2	5,9	2	5,9	6	17,6	23	67,6
No seu trabalho, o trabalhador expõe as suas opiniões sobre outras questões sociais sem receio.	1	2,9	3	8,8	2	5,9	5	14,7	23	67,6
O trabalhador convive com os seus colegas de trabalho em tempos fora do seu horário de trabalho.	11	32,4	2	5,9	4	11,8	7	20,6	10	29,4
O hotel proporciona momentos de lazer aos seus trabalhadores.	0	0,0	2	5,9	8	23,5	4	11,8	20	58,8
O hotel proporciona momentos de convivência aos seus trabalhadores.	1	2,9	1	2,9	8	23,5	6	17,6	18	52,9

n=34

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos momentos de lazer e convivência proporcionados pelo hotel aos seus trabalhadores, 70,6% (n=24) manifestam concordância total ou parcial. 64,7% (n=22) também concordam total ou parcialmente quanto ao usufruto de condições especiais de utilização dos serviços do hotel (SPA, Piscina...). De ressaltar que não se encontrou nenhuma incoerência estatística no cruzamento desta variável com a relativa ao horário de trabalho permitir manter a saúde física. É de destacar que, relativamente à convivência em tempos fora do seu horário de trabalho, 38,3% (n=13) discorda total ou parcialmente; e 45,5% (n=15) discorda totalmente sobre usufruir de condições especiais de utilização de serviços de parceiros do hotel (Ginásios, Academias...).

Na tabela que se segue está indicada a concordância dos inquiridos em relação às possíveis situações de afastamento ao trabalho (doença, acidente, gestação...) e à continuidade do seu emprego no hotel. Verifica-se que 85,3% (n=29) concorda total ou parcialmente sobre sentir-se protegido quanto às duas situações. No cruzamento de

variáveis com o tipo de contrato de trabalho não se identifica nenhum desvio estatisticamente significativo.

Tabela 15 - Estatística descritiva da variável: Social

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O trabalhador sente-se protegido em caso de afastamento ao seu trabalho (doença, acidente, gestação...).	1	2,9	3	8,8	1	2,9	9	26,5	20	58,8
O trabalhador sente-se protegido em relação à continuidade do seu emprego no hotel.	1	2,9	1	2,9	3	8,8	7	20,6	22	64,7

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Na tabela 16, relativa à área/descrição “Gestão”, podemos observar que 73,6% (n=25) dos inquiridos concordam total ou parcialmente com o facto de o horário de trabalho lhes permitir estar com os seus amigos e 70,6% (n=24) estar com a sua família. Os meios de transporte e os seus horários permitem ser pontual ao trabalho (Concordam total ou parcialmente, 79,4%, n=27).

Tabela 16 - Estatística descritiva da variável: Gestão

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O horário de trabalho do trabalhador permite-lhe estar com os seus amigos.	2	5,9	2	5,9	5	14,7	9	26,5	16	47,1
O horário de trabalho do trabalhador permite-lhe estar com a sua família.	3	8,8	2	5,9	5	14,7	9	26,5	15	44,1
Os meios de transporte e os seus horários permitem ao trabalhador ser pontual.	3	8,8	1	2,9	3	8,8	5	14,7	22	64,7

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

4.4.2.4. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

A área/descrição “Gestão” continua a deter concordância na dimensão Organizacional conforme observamos nos valores das variáveis elencadas na tabela seguinte.

Tabela 17 - Estatística descritiva da variável: Gestão

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O trabalhador pode sugerir formas de aperfeiçoar a organização do hotel.	0	0,0	2	5,9	6	17,6	9	26,5	17	50,0
O trabalhador pode dar opinião sobre as decisões que afetam o seu trabalho.	0	0,0	3	8,8	8	23,5	7	17,6	16	50,0
O trabalhador aprende sobre outras áreas de trabalho.	2	5,9	5	14,7	5	14,7	13	38,2	9	26,5
O trabalhador pode decidir como organizar o seu trabalho.	0	0,0		8,8	8	23,5	7	20,6	16	47,1
O tempo de trabalho está adequado às funções do trabalhador.	0	0,0	3	8,8	5	14,7	9	26,5	17	50,0
O trabalhador tem oportunidade de realizar outras tarefas mais complexas.	1	2,9	3	8,8	4	11,8	17	50,0	9	26,5
Os colegas de trabalho alteram o seu horário quando necessário.	4	11,8	4	11,8	1	2,9	11	32,4	14	41,2
As pessoas que trabalham no hotel possuem espírito de equipa.	2	5,9	4	11,8	2	5,9	12	35,3	14	41,2

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Os dados mostram que mais de 75% dos inquiridos consideram que podem sugerir formas de aperfeiçoar a organização do hotel e que as pessoas que lá trabalham possuem espírito de equipa (Concordo total ou parcialmente, 76,5%, n=26, em ambas as variáveis). Podemos também verificar que 38,2% (n=13) refere concordar parcialmente sobre poder aprender sobre outras áreas de trabalho e metade dos inquiridos regista concordar parcialmente quanto a ter oportunidade de realizar outras tarefas mais complexas.

A diferença dos valores é pequena sobre a concordância quanto aos seus colegas alterarem o seu horário de trabalho quando necessário e o tempo de trabalho estar adequado às funções do trabalhador (concordo total ou parcialmente, 73,6%, n=25, e 76,5%, n=26, respetivamente).

A área “Comunicação” constitui parte da dimensão organizacional com duas variáveis, a primeira relativa à informação que os trabalhadores recebem sobre o seu trabalho (Tabela 18). Nesta, 20,6% (n=7) concordam parcialmente e mais de metade (55,9%, n=19) concorda totalmente sobre receberem informações claras. Apenas um inquirido discordou (parcialmente). 82,4% (n=28) concorda total ou parcialmente sobre o facto de os seus superiores ouvirem com atenção o que dizem.

Tabela 18 - Estatística descritiva da variável: Comunicação

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O trabalhador recebe informações claras sobre o seu trabalho.	0	0,0	1	2,9	7	20,6	7	20,6	19	55,9
Os superiores ouvem com atenção o que o trabalhador diz.	1	2,9	2	5,9	3	8,8	11	32,4	17	50,0

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

A dimensão organizacional é constituída por cinco variáveis relativas à área “Comportamento Interpessoal e/ou Familiar”. Os dados apresentados na tabela abaixo realçam visivelmente a concordância dos inquiridos sobre as boas relações entre colegas e com os superiores (Concordo total ou parcialmente, 88,2%, n=30) e receberem ajuda quando surgem dificuldades no trabalho ou pessoais (Concordo total ou parcialmente, 85,3%, n=29, e 78,8%, n=26, respetivamente).

Tabela 19 – Estat. descritiva da variável: Comportamento Interpessoal e/ou Familiar

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O trabalhador tem boas relações com os seus colegas.	1	2,9	3	8,8	0	0,0	7	20,6	23	67,6
O trabalhador tem boas relações com os seus superiores.	1	2,9	3	8,8	0	0,0	7	20,6	23	67,6
Os colegas de trabalho do trabalhador ajudam-no quando tem problemas pessoais.	2	6,1	2	6,1	3	9,1	11	33,3	15	45,5
Os colegas de trabalho ajudam o trabalhador quando tem dificuldades.	1	2,9	4	11,8	0	0,0	11	32,4	18	52,9
O trabalhador gosta da imagem que o público e os hóspedes têm sobre o hotel.	0	0,0	2	6,1	3	9,1	11	33,3	17	51,5

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Por último, conforme verificamos na tabela que se segue, 57,6% (n=19) dos inquiridos concorda total ou parcialmente sobre a realização de estudos, por parte do hotel, sobre o nível de bem-estar dos seus trabalhadores.

Tabela 20 - Estatística descritiva da variável: Liderança

Variáveis	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não Discordo nem Concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O hotel realiza estudos sobre o nível de bem-estar dos trabalhadores.	5	15,2	1	3,0	8	24,2	7	21,2	12	36,4

n=34

Fonte: *Elaboração Própria*

Apresentados os resultados das quatro dimensões, verifica-se que todas as características dos serviços do hotel estão relacionadas com o bem-estar dos seus trabalhadores. Os inquiridos têm uma perspetiva muito positiva em relação ao ambiente de trabalho no hotel, percebendo que podem expor livremente as suas opiniões, sentindo-se protegidos em relação ao seu emprego, onde existe uma grande aposta por parte do hotel na promoção da convivência saudável dos seus trabalhadores e no desenvolvimento das suas competências profissionais. Acresce que as estratégias desenvolvidas relacionadas com a Comunicação e a Liderança também beneficiam o hotel e os seus trabalhadores, proporcionando informação aos trabalhadores para que possam realizar o seu trabalho e vejam todos os seus direitos respeitados e se sintam bem, motivados e ouvidos.

4.5. DISCUSSÃO

A presente discussão pretende apresentar uma visão dos resultados do estudo realizado no âmbito do estágio curricular no hotel InterContinental Cascais-Estoril, obtidos com base na revisão da literatura e através da realização de entrevistas e a aplicação de um questionário.

A revisão de literatura permitiu reunir informações relativamente às medidas utilizadas pelas organizações com o objetivo de promover o bem-estar no trabalho, com enfoque no setor hoteleiro. Realizado com base na aplicação do modelo BPSO, que se adaptou a este setor e à organização e cultura do hotel, a análise dos dados recolhidos fornece informações importantes que podem ser aplicadas para melhorar a gestão de recursos humanos, o ambiente de trabalho e a promoção e/ou garantia do bem-estar dos trabalhadores.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de identificar as medidas que poderão ser implementadas no hotel, no sentido de aumentar os níveis de bem-estar no local de trabalho e definir os fatores específicos do hotel que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar no local de trabalho.

Recorreu-se aos questionários porque se pretende conhecer os processos utilizados pelo hotel para a promoção e/ou garantia do bem-estar dos seus trabalhadores; o papel atribuído ao hotel relativamente ao seu bem-estar; a avaliação dos trabalhadores das medidas que o hotel aplica; as opiniões sobre os principais problemas e dificuldades com que os trabalhadores do setor do turismo se deparam durante o seu trabalho e as alternativas adequadas para a sua resolução.

Este estudo pretende atingir os objetivos com as opiniões da Diretora geral do hotel e das gestoras dos Recursos Humanos e de 46,6% dos colaboradores que lá trabalham.

Por forma a adaptar o BPSO às entrevistas e assim contextualizar o estudo ao identificar as medidas implementadas no hotel Cascais-Estoril e definir os fatores específicos que condicionam o bem-estar dos seus trabalhadores, foi necessário introduzir e verificar isoladamente algumas variáveis.

Segundo Amponsah-Tawian & Mensah (2016) e Rashid & Zimring (2008), podem contribuir não só para a melhoria do desempenho dos trabalhadores, mas também para

o seu envolvimento nos valores da empresa e a satisfação e o bem-estar no local de trabalho.

Os resultados das entrevistas apontam para se desenvolverem no hotel ações de promoção da saúde física dos trabalhadores (Dimensão Biológica); estes realizarem o seu trabalho num ambiente saudável, terem oportunidades de progressão na carreira e serem também desenvolvidas ações de promoção da saúde psicológica (Dimensão Psicológica); o hotel promover a celebração de dias festivos e os trabalhadores usufruem de condições especiais de utilização dos seus serviços e de outros de parceiros (Dimensão Social); os trabalhadores alterarem o seu horário de trabalho quando necessário e o hotel realizar estudos sobre o nível de bem-estar dos trabalhadores (Dimensão Organizacional).

No que respeita à análise do estudo através do questionário, de acordo com os dados recolhidos é relevante mencionar desde já que os inquiridos têm uma visão muito positiva do seu local de trabalho, considerando que se sentem bem no hotel, que este proporciona boas condições físicas e o ambiente é psicologicamente saudável. Tal como referido previamente na revisão da literatura, de acordo com Danna & Griffin (1999), e Martinez e Paraguay (2003), o bem-estar e a satisfação no trabalho surgem da associação entre o que o trabalhador sente com a opinião que tem relativamente ao trabalho. Quanto maiores forem o bem-estar e a satisfação, mais positivas são as atitudes perante as tarefas que desempenham.

A dimensão psicológica foi uma das dimensões avaliadas no estudo a partir do modelo BPSO. Os dados obtidos revelam que a maioria dos inquiridos concorda que as suas capacidades pessoais e profissionais são desenvolvidas no seu local de trabalho. A promoção da autoestima é também visível em vários indicadores. Relativamente à dimensão biológica, os resultados revelam que a maioria dos inquiridos concorda que o hotel investe na promoção da saúde dos seus trabalhadores e as suas necessidades físicas são atendidas. Em nenhum momento da investigação foram identificados riscos ambientais e, segundo a maioria dos inquiridos, as condições de trabalho também são seguras. Assim sendo, estamos perante os indicadores de bem-estar psicológico e físico no trabalho definidos por Santos (2020), nomeadamente ser uma experiência agradável para os trabalhadores e estes terem a possibilidade de realizar todo o seu potencial; bem como a inexistência de fatores negativos na relação entre o trabalho e a saúde física.

A oferta de benefícios, a promoção de oportunidades de convivência, lazer, desporto e cultura e a estabilidade profissional e financeira constituem a dimensão social. Os resultados indicam que a maioria dos inquiridos também concorda que o hotel proporciona momentos de lazer e convivência aos seus trabalhadores e oferece condições especiais de utilização dos seus serviços e de parceiros. Também é possível verificar que os inquiridos concordam que as relações entre os trabalhadores têm padrões que incitam respeito relativamente à religião e às convicções políticas e sociais. Sendo que a dimensão social também incide nas relações sociais, no hotel existem aquelas que são características de um local de trabalho saudável e que promove o bem-estar dos seus trabalhadores (OPP, 2021): promoção de uma política de comunicação interna que facilita o processo de feedback, a abertura e a transparência; incentivo à participação e ao envolvimento efetivo dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão da organização; liberdade de expressão; trabalho de equipa; ausência de discriminação.

Apesar de se sentirem protegidos em relação à continuidade do seu emprego e em caso de afastamento ao trabalho (doença, por exemplo), a maioria dos inquiridos não considera que o salário seja bom e esteja adequado. Todas as variáveis relativas à remuneração não conseguiram obter maioria nos inquiridos quanto à concordância sobre estar adequada às suas competências profissionais, às exigências do trabalho e ser justa comparada ao de outros trabalhos semelhantes, inclusive permitir atender às despesas do agregado familiar.

Quanto à dimensão organizacional, a comunicação é, para os inquiridos, um fator considerado eficaz, assim como ajuízam haver boas relações entre colegas. É oportuno referir que através do modelo BPSO foi possível trabalhar com as variáveis relativas à Comunicação e a Liderança, que são aquelas, como já referimos, que mais influenciam o bem-estar dos trabalhadores. Ora, além da comunicação, a liderança é da mesma forma eficaz para a grande maioria dos inquiridos, que avaliam não só manter boas relações com os seus superiores, como consideram que estes fazem uma avaliação justa do seu trabalho, preocupam-se com o seu bem-estar, ouvem e ajudam-nos quando necessário e premeiam o bom desempenho. Sobre a dimensão organizacional, é ainda de referir que a maioria dos inquiridos gosta da imagem que o público e os hóspedes têm sobre o hotel.

Numa ótica comparativa entre as dimensões, após percorrermos os dados de todas as variáveis é possível verificar que as da dimensão psicológica são aquelas que apresentam os maiores valores percentuais de concordância dos inquiridos, as quais incluem indicadores de liderança. Tal como referido previamente na revisão da literatura, uma boa liderança é crucial para motivar e obter a melhor performance dos colaboradores, assim como a comunicação é essencial para as organizações promoverem o envolvimento e o bem-estar dos seus trabalhadores (Ladkin e Weber, 2011). A liderança e a comunicação são muito valorizadas pela maioria dos inquiridos, que também consideram que a sua autonomia é valorizada no que diz respeito a decidir como organizar o seu trabalho e sugerir formas de aperfeiçoar a organização do hotel e dar opiniões sobre as decisões que afetam o seu trabalho. A autonomia é também um fator importante para o bem-estar no trabalho porque, de acordo com Paschoal (2008), quando um trabalhador não possui controlo sobre o seu trabalho ou sobre possíveis situações adversas no seu local de trabalho, dá-se um estado emocional negativo, diminuindo a motivação.

Na revisão de literatura foi atualizado e adaptado o modelo BPSO ao setor hoteleiro, tendo sido verificadas as condições necessárias ao bem-estar no trabalho específicas da hotelaria e definidas por Hemingway, Hartwell & Ladkin (2014), Chu et al (2006), PetKovska et al (2014) e Santos (2014). Como já foi referido, os inquiridos convivem segundo a sua religião e expõem as suas opiniões políticas e sobre outras questões sociais sem receio, e a estabilidade profissional é sentida. Os resultados também indicam que a grande maioria dos inquiridos concorda com o facto de o hotel reconhecer os seus direitos, nomeadamente na elaboração dos horários, verificando-se que se articulam com os tempos para estar com a família e os amigos, estão coordenados com os meios de transporte disponíveis e permitem-lhes serem pontuais ao trabalho. No entanto, embora a opinião dos inquiridos sugira que os hóspedes respeitam as pessoas que trabalham no hotel, não se verifica o mesmo sobre respeitarem as regras administrativas internas.

A triangulação das entrevistas com os questionários permite perceber a concordância dos inquiridos com todo o conteúdo expresso pelas entrevistadas, principalmente sobre a celebração de dias festivos dos trabalhadores no hotel, o desenvolvimento de ações de promoção da saúde tanto física como psicológica e de um

ambiente psicológico saudável, como referido anteriormente, e os trabalhadores terem oportunidades de progressão na carreira e alterarem o seu horário de trabalho quando necessário. A realização de estudos sobre o nível de bem-estar dos trabalhadores e o usufruto por parte dos trabalhadores de condições especiais de utilização dos serviços do hotel (SPA, Piscina...) e de outros de parceiros do mesmo sugerem menos concordância. Sobre os serviços dos parceiros, apesar de todos os inquiridos não usufruírem dessas condições, os resultados indicam serem oferecidos.

Os valores obtidos nos inquéritos confirmam mais conteúdo das entrevistas, sendo apontada a ideia da necessidade de os trabalhadores terem as ferramentas necessárias para realizarem o seu trabalho e os superiores estarem também concentrados nas suas necessidades. A maioria dos trabalhadores registou nos inquéritos ter essas ferramentas e que as suas necessidades são tidas em atenção.

Segundo as entrevistadas, a comunicação no hotel tem sido um fator essencial para que os trabalhadores sintam que podem expor as suas necessidades e a opinião dos inquiridos confirma-o, como já foi referido. As características de um serviço de luxo e de excelência que este hotel oferece, o qual impõe grandes níveis de entrega e compromisso e ritmos vários e exigentes, podem criar um ambiente de pressão e com sintomas preocupantes, sendo que a maioria dos inquiridos sente-se apto para as exigências do seu trabalho e motivados.

Por fim, ainda de acordo com as mesmas, os inquiridos trabalham sábados, domingos, na passagem de ano, no dia de Natal e noutros dias festivos, momentos que normalmente gostam de estar com as famílias. De acordo com os dados recolhidos, a maioria dos inquiridos considera que o horário de trabalho lhes permite estar com a família e os amigos, o que sugere que tem sido possível criar alguma estabilidade nos horários de trabalho, permitindo-lhes conciliar a sua vida profissional com a pessoal.

CONCLUSÃO

As principais reflexões e conclusões do presente trabalho são apresentadas em duas partes: a primeira refere-se ao Estágio Curricular e a segunda ao Estudo Empírico.

O Estágio Curricular no hotel InterContinental Cascais-Estoril foi muito importante para finalizar o percurso académico pelos seus contributos tanto a nível pessoal como profissional. O contacto com o mundo de trabalho, em especial durante a realização de tarefas nos vários departamentos, permitiu não só aplicar os conhecimentos teórico-práticos adquiridos durante o Mestrado e as aprendizagens de base em Gestão Hoteleira, assim como adquirir competências profissionais técnicas na área da hotelaria e perceber toda a operação de um hotel.

A nível pessoal, o contacto com a rede social que integra os colaboradores do hotel InterContinental Cascais-Estoril possibilitou a partilha de opiniões e ideias e, principalmente, que reconhecesse a importância da autonomia dos trabalhadores para a sua satisfação no trabalho e motivação para o realizar. Permitiu também perceber de forma, cada vez mais clara, a capacidade na tomada de decisões e as dificuldades, compreendendo melhor o quão é necessário empenharmo-nos com rigor para superar as adversidades que vão surgindo.

Reitero que o ambiente na entidade de acolhimento é muito agradável e dinâmico e que a relação entre colegas de equipa e entre as equipas e chefias departamentais se pauta pelo respeito mútuo, por uma comunicação que permite a todos partilhar o seu ponto de vista livremente e vê-lo estimado de forma construtiva.

Esta prática de gestão destinada a promover o bem-estar dos trabalhadores centrada na comunicação faz ponte com o Estudo Empírico, no qual a comunicação e a liderança se configuraram como as duas dimensões que agrupam as melhores práticas de bem-estar vinculadas aos trabalhadores no setor hoteleiro.

O modelo organizacional explicativo BPSO permitiu realizar o estudo empírico pela sua proximidade a essas perceções. Com recurso à sua abordagem psicossocial foi possível englobar no estudo outras variáveis de bem-estar no setor hoteleiro, identificadas aquando da revisão da bibliografia, nomeadamente, a Gestão, o Salário, a Formação Profissional, a Proteção/Promoção da Saúde e da Segurança, o Comportamento Interpessoal e/ou Familiar e o Comportamento em Relação a Objetivos.

O Estudo Empírico teve como população os colaboradores que trabalham no hotel InterContinental Cascais-Estoril, uma vez que foi a entidade de acolhimento do Estágio. Consistiu na aplicação de um questionário contruído com base na literatura revista e na realização de entrevistas realizadas à Diretora geral do hotel e às gestoras dos Recursos Humanos. O principal objetivo do estudo foi identificar os fatores que condicionam o bem-estar no local de trabalho dos trabalhadores do setor hoteleiro.

Os inquiridos ajuízam terem boas relações, não só entre colegas, mas também com os seus superiores, num ambiente de trabalho “familiar”, pelas palavras das entrevistadas. Um ambiente não só caracterizado pelo convívio, mas também pela interajuda, dado o entendimento positivo dos inquiridos sobre os colegas alterarem o seu horário de trabalho quando necessário e ajudarem quando surgem dificuldades na produtividade ou problemas pessoais.

O segundo objetivo específico do estudo consistiu em identificar quais as medidas que na ótica dos trabalhadores poderão ser implementadas no sentido de aumentar os níveis de bem-estar no local de trabalho. Associando a voz das entrevistadas à concordância dos inquiridos, são essenciais a flexibilidade do horário de trabalho, a realização de estudos sobre o bem-estar dos trabalhadores, a celebração de dias festivos, um ambiente de trabalho psicologicamente saudável, as ações de promoção da saúde física e psicológica dos trabalhadores e a garantia de oportunidades de progressão na carreira.

Relativamente aos fatores que condicionam de forma negativa, incluídos no primeiro objetivo específico do estudo, surgiram preocupações no que diz respeito à necessidade de uma remuneração mais atrativa, sendo esta uma área específica que requer uma atenção adicional para garantir a satisfação dos trabalhadores.

Uma das reflexões sobre o estágio, associada ao que foi respondido nas entrevistas e aos níveis de concordância globais entregues pelos inquiridos, permitiu concluir que o hotel promove uma cultura de acolhimento, plural e de alto desempenho, e está empenhado em fornecer as ferramentas e o ambiente de que os trabalhadores precisam para se sentirem bem onde trabalham e sejam bem-sucedidos nos seus projetos profissionais.

É importante reconhecer que este estudo apresentou algumas limitações, tais como o tamanho de amostra em alguns departamentos e não estarem representados os

departamentos Sales & Marketing, IT, Copa e Pastry. Um tamanho de amostra maior poderia ter proporcionado resultados mais abrangentes e representativos sobre o hotel. Assim, para estudos futuros, sugere-se procurar outras vias para melhorar a representatividade da amostra. Alargar as entrevistas a todos os diretores dos departamentos permitiria também aprofundar as percepções dos colaboradores de todos os serviços.

Para finalizar, este trabalho pode contribuir para realçar a importância do bem-estar no trabalho para a vida profissional e pessoal dos trabalhadores do setor hoteleiro e o quão é desejável que as estratégias de suporte e motivacionais não se foquem apenas no que as organizações podem fazer para promover a satisfação no local de trabalho. É necessário que também se concentrem nas necessidades e potencialidades biológicas, psicológicas e sociais dos trabalhadores. Este trabalho tem uma contribuição teórica porque recorre a enfoques e reflexões já realizadas sobre o bem-estar no trabalho e articula-as com o setor hoteleiro. A sua contribuição também é prática porque os estudos sobre o bem-estar no trabalho neste setor são recentes e escassos em Portugal, oferecendo informação que pode ser utilizada noutros trabalhos de investigação sobre o tema.

No futuro, considerando que foram identificados os fatores que condicionam o bem-estar no local de trabalho no setor hoteleiro, será pertinente não só explorar este tema em empreendimentos turísticos de outras categorias, mas também noutras unidades do mesmo grupo. Assim, estender-se-ia este estudo às condições de trabalho num setor bastante competitivo, dinâmico e muito importante para a economia portuguesa e às de um grupo com uma presença muito forte na oferta turística nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. (2013). Liderança e criatividade nas organizações. Em Varela, Lopes Dias & Lopes Costa (Eds.), *Excelência Organizacional* (pp. 27–62). Bnomics.
https://www.researchgate.net/publication/329658976_Excelencia_Organizacional
- Amponsah-Tawiah, K. and Mensah, J. (2016, september) Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Safety and Health at Work*, 7(3), 225-230. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.01.002>
- Ayuningtias, H. G., Nur, S. D., Prasetio, A. P., & Rahay. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. 10.2991/icebef-18.2019.148
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press. Collier Macmillan.
- Black, C. (2008). *Working for a healthier tomorrow: review of the health of Britain's working age population*. London: TSO. <https://abrir.link/sDEsX>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos* (2ª edição). Porto Editora.
- Caballo, Candia, F. X., Caride, J. A., & Meira, P. A. (1996). *131 conceptos clave de educación social*. Universidade de Santiago de Compostela. <http://hdl.handle.net/10347/16679>
- Câmara Municipal, de Cascais. (2018). *Aquivo Histórico Digital*. Cascais Cultura.
<https://arquivodigital.cascais.pt/xarqweb/Search.aspx>
- Caride, J., Freitas, O., & Vargas, G. (2017). *Educação e Desenvolvimento Comunitário Local: Perspetivas pedagógicas e sociais da sustentabilidade*. Profedições.
- Castles, F. (2004). Future Of The Welfare State: Crisis Myths And Crisis Realities. *International Journal of Health Services*, 32 (2). 10.2190/GJ9M-WUGX-DMJ2-35PA
- Chiavenato, I. (1987). *A Introdução à Teoria geral da administração* (3ª edição). McGraw-Hill.
https://www.academia.edu/9591999/CHIAVENATTO_Idalberto_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_teor%C3%A0_geral_da_administra%C3%A7%C3%A3o_3a_ed
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na empresa: Pessoas, Organização e Sistemas*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (3ª edição). Manole. <https://books.google.com.br/books?id=jbc4CQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Chu, A. M. C., & King, B. E. M. (2019). Hotel Industry Leadership in Greater China-A Biographical Comparison. *Journal of China Tourism Research*, 15 (4).563-588.
<https://doi.org/10.1080/19388160.2019.1577781>
- Chu, K. H.-L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27 (6), 1181–1191. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.011>
- Clegg, C., & Wall, T. (1981). A note on some new scales for measuring aspects of psychological well-being at work. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 221-225.
- Creswell, J. W. (Ed.). (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*,

- Thousand Oaks. Sage Publications.
- Cunha, M. P. E., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R., & Rego, A. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª edição). Editora RH.
- Cunha, M. P. et al. (2007). *Manual de estudos organizacionais: temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Editora: RH.
- De Neve, J-E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2013* (pp. 1-36). New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
https://www.researchgate.net/publication/255483372_The_Objective_Benefits_of_Subjective_Well-Being
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Danna, K., & W Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Dimitrios Buhalis, & Costa, C. (2006). *Tourism Management Dynamics*. Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6378-6.50011-1>
- Dores, A. (Ed.). (2020). *Estado Social Real* (Vol. 1). RCP Edições.
- Eda Conte Fernandes. (1996). *Qualidade de vida no trabalho : como medir para melhorar*. Casa Da Qualidade.
- Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa (ERTRL) (2014). *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa (2015-2019): Posicionar a Região de Lisboa num novo patamar de excelência turística*. ERTRL, Turismo de Lisboa. <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1518980510Y8fGP7vq7Qv09AI7.pdf>
- Fletcher, G. (2015). *Introduction. The Routledge Handbook of Philosophy of Well-Being (1st ed.)*. Guy Fletcher. <https://doi.org/10.4324/9781315682266>
- Galinhas, I., & Ribeiro, J. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde 6 (2), 203–214. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36260208>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *Os novos líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Gradiva.
- Graen, G. B. (2006). To share or not to share leadership, New LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership*, 25-36. Greenwich: Information Age Publishing.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100558>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Department of Administrative Sciences of Yale University, Technical report n. 4*.
- Hämmig, O., & Bauer, G. F. (2022). The social gradient in work and health: a cross-sectional study exploring the relationship between working conditions and health inequalities. *BMC Public Health, 13(1170)*. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-1170>
- Hemingway, A., Hartwell, H., & Ladkin, A. (2014, 9-11 de novembro). *Workplace Health & Wellbeing: Considering the Tourism Workforce* [Conference session]. 3rd *International Tourism Conference*, Montego Bay, Jamaica.
<https://staffprofiles.bournemouth.ac.uk/display/conference/185446>
- IHG Hotels & Resorts. (2021). *On a journey towards a better future*.
<https://development.ihg.com/sites/ihgplc/files/IHG/A%20sustainable%20business/I-H-G-R-B-R-Interactive-280222.pdf>
- IHG Hotels & Resorts. (2023). *2023 Annual Report*.
<https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/2023/ihg-responsible-business-report-2023.pdf>
- IHG Hotels & Resorts. (2022). *2022 Annual Report*.
<https://www.ihgplc.com/~media/Files/I/Ihg-Plc/investors/annual-report/annual-report-2022.pdf>
- J.M.A.P. , C. (2000). *Teorias ou Paradigmas Organizacionais*. Quarteto Editora.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82(6)*, 1007–1022.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology, 41*, 185–199.
<https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Kunsch, M. (1986). *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. Summus.
- Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional (6ª edição)*. Summus.
- Kunsch, M. (2017). Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. Em Marques, Â.; Oliveira, I. Lima, F. (Eds.), *Comunicação Organizacional: Vertentes Conceituais e Metodológicas*. Belo Horizonte.
- Ladkin, A., & Hemmington, N. (2010, 24-26 de novembro). *Insights into hospitality leadership: A comparison of the UK and Hong Kong* [Conference session]. New Zealand Tourism & Hospitality Research Conference, Auckland, New Zealand. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/18968/>
- Ladkin, A., & K, W. (2011). Leadership Issues and Challenges in the Tourism Industry: A Hong Kong Perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 16(3)*, 273–288.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2011.572662>

- Lejeune, C. (2019). *Manual de Análise Qualitativa: Analisar sem contar nem classificar*. Instituto Piaget.
- Lencioni, P. (2003). *Os 5 desafios das equipes : Uma fábula sobre liderança* (L.R. Simon, Ed.). Sextante.https://books.google.pt/books?id=_jDPCgAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Original Work published 2003)
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators*. Jossey-Bass.
- Limongi França, A. C. (1996). *Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].Repositório do campos da USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/publico/tesedoutoradoLimongi.pdf>
- Limongi França, A. C. (2003). *Qualidade de Vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. Atlas.
- Lord, R. G., & Mahler, K. J. (1993). *Leadership and information processing*. Routedledge: NZTRI.. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/18968/>.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003, 12 de dezembro). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Portal de Revistas da USP: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Messias, F. (2015). *Liderança e bem-estar: o caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve* [Tese de Doutorado, Universidade do Algarve].Repositório do Campos da Ualg. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/54919497-afd2-4dc2-aa08-6a168b1316f4>
- Moreira, V., & Gomes, C. (2014). *Compreender os Direitos Humanos: Manual de educação para os Direito Humanos*. Coimbra Editora.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2021). *Contributo Científico OPP – O Bem-Estar Organizacional*. Lisboa.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho* [Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília]. Repositório do Campos da UB. <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/5551>
- Pérez Serrano, G. (2002). *Investigacion Cualitativa. Retos e Interrogantes. Métodos* (vols. 1-2).La Muralla.
- Petkovska, M. S., Stefanovska, V. V., & Bojadziev, M. (2014). Individual differences on job stress and related ill health . *Macedonian Journal of Medical Sciences*, 1 (7), 1–147.
- Pracidelli, F., & Rossler, J.H. (2018, 30 de Dezembro). Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT a partir da teoria da atividade de A. N. Leontiev. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 39 (2), 181–196. <https://doi.org/10.5433/1679-0383.2018v39n2p181>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Rashid, M., & Zimring, C. (2008). A Review of the Empirical Literature on the Relationships Between Indoor Environment and Stress in Health Care and Office Settings: Problems and Prospects of Sharing Evidence. *Sage Journals: Environment and Behavior*, 40 (2), 151–190.

<https://doi.org/10.1177/0013916507311550>

- Robbins, S. (2011). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, L. (2021). *Manual de Direitos Fundamentais e de Direitos Humanos*. Quid Juris.
- Ryan, R. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–108.
- Sant'anna, E., Carneiro, J., & Lescura, C. (2021). Quem Acolhe aos que acolhem? Trabalho Decente Como Ethos Da Hospitalidade Organizacional Na Hotelaria. *Rosa Dos Ventos*, 13(1), Universidade de Caxias do Sul.
- Santos, R. (2014). *Exigências laborais associadas ao stress profissional e bem-estar laboral: O papel moderador da coesão grupal percebida* [Dissertação de Mestrado, ISCTE]. Repositório do campos do ISCTE.
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4996/6/master_rita_menezes_santos.pdf
- Santos, R. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado* [Tese de Doutoramento, ISCTE].
- Schirmeister, R., & Limongi-França, A. (2012, set-dez). A Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(12), 283–298.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572012000300004
- Seligman, M. (2012). *A Vida Que Floresce*. Estrela Polar.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & Devault, M. L. (2015). *Introduction to Qualitative Research methods: A Guidebook and Resource: Vols* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Tichy, N., & Bennis, W. (2010). *Decidir: como os líderes de sucesso fazem escolhas acertadas*. Actual Editora.
- Tourism & Innovation: Re-inventing, Revolutionizing, Transforming . (2014, 9-11 november). Tourism & Innovation. Montego Bay, Jamaica.
- United Nations. (2016). *General comment No. 23 (2016) on the right to just and favourable conditions of work (article 7 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights)*. United Nations, Economic and Social Council Committee on Economic, Social and Cultural Rights.
<https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/comentariogeral23.pdf>.
- Van, H. J., Toon, W., B. S., & P. W. Schreurs. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365–375.
<https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Vaz Serra, A. (2005). *O Stress na Vida de Todos os Dias* (3ª ed.). Edição do Autor.
- Viana, V., & Almeida, P. (1998, março). Psicologia pediátrica: Do comportamento à saúde infantil. *Análise Psicológica*, XVI(1), 29–40.
https://www.researchgate.net/publication/236649178_Psicologia_pediatria_Do_comportamento_a_saude_infantil

- Vieira, A. (1996). *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Insular.
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327–341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>
- Walton, R. E. (1973). Review of Quality of working life: what is it?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21. Cambridge.
- Warr, P. B. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99–106. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a15>.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Humans Relations*, 32(2), 111–123. <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>
- Wikhamn, W. (2013). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110.
- World Health Organization (WHO) (1998, 21-25 July.). *Health Promotion Glossary* [Conference resource document]. Fourth International Conference on Health Promotion, New Players for a New Era: Leading Health Promotion into the 21st Century. Division of Health Promotion, Education and Communications. Jakarta, Indonesia.
https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/64546/WHO_HPR_HEP_98.1.pdf?sequence=1
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO A - JUSTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

JUSTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO			Fontes	
			A - Hemingway et al.(2014)	B - Chu et al. (2006)
			D - Santos (2014)	E - Walton (1973)
			G - Ryff (1989)	C -PetKovska et al.(2014)
				F - Westley (1979)
				I - Hackman et al. (1974)
				J - Guest (2017)
Área de investigação BPSO (Bem-estar no trabalho)	Área de investigação (Bem-estar no trabalho no setor hoteleiro)	Questão	Fonte	
Biológica	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os hóspedes respeitam a boa convivência com os trabalhadores do hotel.	A B C D	
Biológica	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os hóspedes respeitam as regras administrativas internas.	A B C D	
Social	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os trabalhadores convivem segundo a sua religião sem receio.	E A B C D J	
Social	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os trabalhadores expõem as suas opiniões políticas e sobre outras questões sociais (por exemplo, igualdade de género) sem receio.	E F G A B C D J	
Social	Social	A estabilidade profissional é sentida.	E A B C D J	
Psicológica	Liderança	Os superiores reconhecem todos os direitos dos trabalhadores.	E A B C D J	
Organizacional	Gestão	Os meios de transporte e os horários existentes permitem aos trabalhadores serem pontuais.	F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	O hotel desenvolve ações de promoção da saúde e segurança dos trabalhadores.	E F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores sentem que o mobiliário e o local onde trabalham é organizado.	E F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores sentem que o mobiliário e o local onde trabalham não oferecem perigos para a sua saúde e segurança.	E F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Trabalham num espaço com meios tecnológicos eficientes.	E F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Trabalham num espaço com condições físicas (ruído, iluminação, etc.) e de higiene adequadas.	E F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores gostam do aspeto físico do seu local de trabalho, podendo, inclusive, personalizá-lo.	E F G A B C D J	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores têm conhecimento de outras ações comunitárias de promoção da saúde da população.	E F G A B C D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores consideram que o local onde o hotel se insere é seguro.	E F G A B D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores consideram que o local onde o hotel se insere é saudável.	E F G A B D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Outros fatores físicos nas proximidades ajudam a proteger/promover a segurança dos trabalhadores.	E F G A B C D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Outros fatores físicos nas proximidades ajudam a proteger/promover a saúde dos trabalhadores.	E F G A B C D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores consideram que o hotel está próximo da sua residência.	E F G A B C D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores consideram que o hotel está próximo de serviços públicos e/ou privados de saúde e de áreas de lazer.	E F G A B C D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	A atividade física regular faz parte da organização do tempo dos trabalhadores.	E F G A B C D	
Biológica	Proteção/promoção da Saúde e da Segurança	Os trabalhadores mantêm uma alimentação saudável.	E F G A B C D	
Biológica	Comportamento em Relação a Objetivos	Os trabalhadores sentem-se motivados para alcançar os seus objetivos individuais de trabalho.	E I	
Biológica	Comportamento em Relação a Objetivos	Os trabalhadores sentem-se envolvidos com o trabalho.	E F G J	

	Biológica	Comportamento em Relação a Objetivos	Os trabalhadores sentem-se aptos para as exigências do trabalho.	E I
	Biológica	Gestão	O horário de trabalho permite-lhes manter a sua saúde física e psicológica.	E F G A B C D
	Psicológica	Liderança	Os trabalhadores sentem que as suas competências e os seus conhecimentos são aproveitados.	E I G F A B C D
	Psicológica	Liderança	Os seus superiores fazem uma avaliação justa de seu trabalho.	E F G A B C D J
	Psicológica	Liderança	Os seus superiores gostam dos resultados do trabalho.	E F G A B C D J
	Psicológica	Formação Profissional	Os superiores ajudam os trabalhadores a aperfeiçoar o seu trabalho.	E F G A B C D J
	Psicológica	Formação Profissional	Os superiores ouvem com atenção o que os trabalhadores dizem.	E F G A B C D J
	Psicológica	Liderança	Os superiores também se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores.	E F G A B C D J
	Psicológica	Liderança	Os trabalhadores têm oportunidades de progressão na carreira.	E I J
	Psicológica	Formação Profissional	Os trabalhadores têm oportunidades de desenvolvimento das suas competências profissionais.	E I J
	Psicológica	Formação Profissional	O hotel oferece oportunidades de formação na área relacionada com o trabalho que realizam.	E I J
	Social	Gestão	O horário de trabalho permite-lhes estar com os seus amigos e a sua família.	F G A B C D J
	Social	Salário	O salário permite aos trabalhadores satisfazer as suas necessidades básicas.	E A B C D J
	Social	Salário	O salário permite aos trabalhadores proporcionar boas condições de vida às suas famílias.	E A B C D J
	Social	Salário	O salário está adequado às competências profissionais dos trabalhadores.	A B C D J
	Social	Salário	O salário está adequado às exigências do trabalho dos trabalhadores.	E J
	Social	Salário	O salário é justo, comparado ao de trabalhos semelhantes noutras empresas.	A B C D J
	Social	Salário	Outros benefícios económicos, além do salário, permitem aos trabalhadores melhorar a sua condição geral de vida.	E A B C D J
	Social	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Há tempos de convivência fora do horário de trabalho.	E G
	Social	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	O hotel promove momentos de convivência entre os trabalhadores.	E G
	Social	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os trabalhadores sentem-se bem e realizados a nível familiar.	E G
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores realizam várias tarefas.	E I A B C D
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores têm oportunidade de realizar outras mais complexas.	E F I A B C D J
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores são colocados frente a vários desafios.	E F I A B C D J
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores aprendem sobre outras áreas de trabalho.	E A B C D J
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores podem também decidir como organizar o seu trabalho.	F A B C D J
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores podem dar opiniões sobre as decisões que afetam as suas funções.	F A B C D J
	Organizacional	Gestão	Os trabalhadores podem sugerir formas de aperfeiçoar a organização do hotel.	E F A B C D J
	Organizacional	Comunicação	Os trabalhadores recebem feedback e informações claras sobre o seu trabalho.	E F A B C D J
	Organizacional	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os trabalhadores ajuízam que as relações com os seus superiores e colegas são boas.	E F G
	Organizacional	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Os trabalhadores valorizam a imagem de marca do Hotel.	E F G

	Organizacional	Comportamento Interpessoal e/ou Familiar	Entre colegas há um ambiente de mútuo respeito e interajuda quando surgem dificuldades no trabalho ou pessoais.	E F G
--	----------------	--	---	-------

ANEXO B - GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Tema: A perceção do bem-estar no trabalho em Hotelaria

Objetivo geral: Conhecer os fatores que afetam o bem-estar no local de trabalho dos trabalhadores do setor hoteleiro: o caso do hotel InterContinental Cascais-Estoril

Estrutura: Pretende-se que a entrevista se desenvolva segundo as orientações de Taylor, Bogdan & DeVault (2015) e Lejeune (2019), definindo-se o seguinte contexto:

(i) Grupo de questões que permitam o seu cruzamento com as outras fontes e intercalar questões comuns a todos os entrevistados; (ii) Ambiente informal que permita aos entrevistados comentar quanto desejarem os temas; (iii) Aberta e flexível; (iv) Linguagem clara e significativa para o entrevistado; (v) Moderado número e precisão das questões. (vi) Ausência de juízos; (vii) Intervir apenas se necessário; (viii) Duração entre 30 minutos e 45 minutos; (ix) Gravação da entrevista (se autorizada pelo entrevistado)¹.

BLOCOS	OBJETIVOS	QUESTÕES ORIENTADORAS
A	-----	Explicação sumária dos objetivos da entrevista. Referência ao anonimato e à confidencialidade da entrevista. Pedido de autorização para proceder à gravação da entrevista.
B	Identificar as medidas que poderão ser implementadas no sentido de aumentar os níveis de bem-estar no local de trabalho.	<i>Na sua opinião, como podem os hotéis contribuir para o bem-estar dos seus trabalhadores?</i> <i>Que medidas ou ações implementaram para promover o bem-estar dos vossos trabalhadores?</i>
C	Definir os fatores específicos do hotel que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar do local de trabalho.	<i>Quais dessas ações considera terem tido um resultado positivo para o bem-estar dos seus trabalhadores?</i>

¹ Taylor, S.J., Bogdan, R. & DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*: Vols (4th ed.). John Wiley & Sons.

Lejeune, C. (2019). *Manual de Análise Qualitativa: Analisar sem contar nem classificar*. Instituto Piaget.

D	Definir os fatores específicos do hotel que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar no local de trabalho.	<i>Relativamente às características do hotel e do trabalho desempenhado, o que pode afetar negativamente o bem-estar dos trabalhadores? E positivamente?</i>
E	Definir os fatores específicos do hotel que condicionam, de forma positiva e negativa, os níveis de bem-estar no local de trabalho.	<i>Quais são as principais dificuldades com que os trabalhadores deste hotel se deparam no seu trabalho?</i>
F	Identificar as medidas que poderão ser implementadas no sentido de aumentar os níveis de bem-estar no local de trabalho.	<i>Que alternativas apresenta para se superar essas dificuldades? Que medidas gostariam de implementar para promover o bem-estar dos trabalhadores, mas ainda não foi possível? Quais as principais dificuldades? Durante esta ano, que medidas irão implementar para promover o bem-estar dos trabalhadores? Que resultados preveem? Que constrangimentos?</i>
G	<i>Deseja acrescentar algum outro contributo para a entrevista relativamente aos temas abordados?</i>	
H	Agradecimento e validação da Entrevista	

ANEXO C - QUESTIONÁRIO

A Perceção do Bem-estar no Trabalho em Hotelaria. Este questionário insere-se num projeto de investigação de um Relatório de Estágio do curso de Mestrado em Direção Hoteleira, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, e pretende recolher informações e opiniões sobre as variáveis que promovem o bem-estar no trabalho no setor hoteleiro.

No desenvolvimento deste projeto, as suas opiniões pessoais são muito importantes e, para que sejam totalmente aproveitadas, é fundamental que responda com o máximo de sinceridade e franca reflexão pessoal. As respostas serão estudadas rigorosamente e, em todo o momento, guardar-se-á máxima confidencialidade.

O preenchimento do questionário terá uma duração de aproximadamente 10 minutos. Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte pelo e-mail mestradoESHT@gmail.com.

1. Género		5. Estado Civil	
2. Departamentos -----		Solteiro(a) <input type="checkbox"/>	Casado(a) <input type="checkbox"/>
3. Idade		Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	Viúvo(a) <input type="checkbox"/>
Menos de 20 anos ----- <input type="checkbox"/>	41 a 50 anos ----- <input type="checkbox"/>	6. Dependentes	
21 a 30 anos ----- <input type="checkbox"/>	51 a 60 anos ----- <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
31 a 40 anos ----- <input type="checkbox"/>	Mais de 61 anos --- <input type="checkbox"/>	7. Antiguidade na organização	
4. Habilitações literárias		Anos <input type="checkbox"/>	
Ensino Básico ----- <input type="checkbox"/>	8. Tipo de contrato de trabalho		
Ensino Secundário ----- <input type="checkbox"/>	_____		
Curso Técnico Superior ----- <input type="checkbox"/>	_____		
Licenciatura ----- <input type="checkbox"/>			
Mestrado ----- <input type="checkbox"/>			
Doutoramento ----- <input type="checkbox"/>			

Orientações para o preenchimento

A resposta a cada um dos itens dos pontos efetua-se marcando com uma cruz o número que melhor traduz a sua concordância numa escala que varia de 1 a 5.

A escala estabelece a seguinte correspondência:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo completamente

Em caso de dúvida sobre a questão levantada, desconhecimento ou não se adequar à sua situação, não responda.

1. Relativamente ao seu grau de satisfação com o seu trabalho no hotel onde trabalha, em que medida concorda com o seguinte:

1.1. O material que necessito para realizar o meu trabalho é suficiente e adequado..... 1 2 3 4 5

1.2. Eu realizo o meu trabalho com meios tecnológicos eficientes (computadores, software, velocidade da Internet/rede local) 1 2 3 4 5

1.3. No meu trabalho, tenho oportunidades de progressão na carreira..... 1 2 3 4 5

1.4. No meu trabalho, tenho oportunidades de desenvolvimento das minhas competências profissionais.....	1	2	3	4	5
1.5. O meu salário permite atender às despesas do meu agregado familiar (alimentação, vestuário, habitação...)	1	2	3	4	5
1.6. O meu salário está adequado às minhas competências profissionais e experiência para desempenhar o meu trabalho	1	2	3	4	5
1.7. O meu salário está adequado às exigências do meu trabalho (horas de trabalho, períodos de descanso, nível de stress...).....	1	2	3	4	5
1.8. O meu salário é justo, comparado ao de trabalhos semelhantes noutras empresas.....	1	2	3	4	5
1.9. No meu trabalho, convivo segundo a minha religião sem receio.....	1	2	3	4	5
1.10. No meu trabalho, exponho as minhas opiniões políticas sem receio.....	1	2	3	4	5
1.11. No meu trabalho, exponho as minhas opiniões sobre outras questões sociais (por exemplo, igualdade de género) sem receio.....	1	2	3	4	5
1.12. Os meus colegas de trabalho ajudam-me quando tenho problemas pessoais.....	1	2	3	4	5
1.13. Os meus colegas de trabalho ajudam-me quando tenho dificuldades no trabalho.....	1	2	3	4	5
1.14. Os meus colegas de trabalho alteram o seu horário quando necessário (substituição de colega, alteração da hora de um evento...).....	1	2	3	4	5
1.15. Convivo com os meus colegas de trabalho em tempos fora do meu horário de trabalho.....	1	2	3	4	5
1.16. Eu tenho boas relações com os meus colegas.....	1	2	3	4	5
1.17. Eu tenho boas relações com os meus superiores.....	1	2	3	4	5
1.18. Os hóspedes respeitam as regras administrativas internas do hotel	1	2	3	4	5
1.19. Os hóspedes respeitam as pessoas que trabalham no hotel.....	1	2	3	4	5
1.20. Eu gosto da imagem que o público em geral e os hóspedes têm sobre o hotel	1	2	3	4	5
1.21. Eu sinto-me bem onde trabalho.....	1	2	3	4	5

1.22. As pessoas que trabalham no hotel são unidas 1 2 3 4 5

2. No que diz respeito à sua autonomia, ao nível do trabalho, na tomada de decisão e dos métodos de trabalho, em que medida avalia o seguinte:

2.1. Eu posso decidir como organizar o meu trabalho..... 1 2 3 4 5

2.2. Eu posso dar opiniões sobre as decisões que afetam o meu trabalho..... 1 2 3 4 5

2.3. Eu posso sugerir formas de aperfeiçoar a organização do hotel..... 1 2 3 4 5

2.4. Eu posso personalizar a minha área de trabalho..... 1 2 3 4 5

3. Quanto aos seus superiores, em que medida concorda com o seguinte:

3.1. Os meus superiores fazem uma avaliação justa de meu trabalho..... 1 2 3 4 5

3.2. Os meus superiores gostam dos resultados do meu trabalho..... 1 2 3 4 5

3.3. Os meus superiores ouvem com atenção o que eu digo..... 1 2 3 4 5

3.4. Os meus superiores estão atentos às minhas necessidades 1 2 3 4 5

3.5. Os meus superiores ajudam-me na realização do meu trabalho quando preciso 1 2 3 4 5

3.6. Os meus superiores premeiam o bom desempenho dos trabalhadores 1 2 3 4 5

3.7. Eu recebo informações claras sobre o meu trabalho..... 1 2 3 4 5

4. Relativamente ao suporte social, nesta organização, em que medida avalia os seguintes aspetos:

4.1. Os meus superiores preocupam-se com o bem-estar dos trabalhadores..... 1 2 3 4 5

4.2. O hotel reconhece os meus direitos de trabalhador(a)..... 1 2 3 4 5

4.3. O hotel proporciona momentos de lazer aos seus trabalhadores..... 1 2 3 4 5

- 4.4. O hotel proporciona momentos de convivência aos seus trabalhadores..... 1 2 3 4 5
- 4.5. O hotel promove a celebração de dias festivos (aniversário, Dia do Pai/Mãe.....)..... 1 2 3 4 5
5. Pretendemos agora conhecer a sua opinião sobre o cumprimento das suas tarefas. Em que medida concorda com o seguinte:
- 5.1. O meu tempo de trabalho está adequado às minhas funções..... 1 2 3 4 5
- 5.2. No meu trabalho, tenho oportunidade de realizar outras tarefas mais complexas..... 1 2 3 4 5
- 5.3. No meu trabalho, aprendo sobre outras áreas de trabalho..... 1 2 3 4 5
- 5.4. No meu trabalho, as minhas qualificações e experiência são aproveitadas..... 1 2 3 4 5
- 5.5. Eu sinto-me motivado para realizar o meu trabalho 1 2 3 4 5
- 5.6. Eu sinto-me apto(a) para as exigências do meu trabalho (horas de trabalho, períodos de descanso, nível de stress.....)..... 1 2 3 4 5
6. Relativamente ao edifício onde trabalha e o local onde se insere, como avalia o seu grau de concordância quanto ao seguinte:
- 6.1. O edifício insere-se num local seguro..... 1 2 3 4 5
- 6.2. O edifício está próximo da minha residência..... 1 2 3 4 5
- 6.3. O edifício está próximo de serviços públicos e/ou privados de saúde..... 1 2 3 4 5
- 6.4. O edifício está próximo de áreas de lazer..... 1 2 3 4 5
- 6.5. Eu gosto do local onde se insere o edifício onde trabalho..... 1 2 3 4 5
- 6.6. Os meios de transporte e os seus horários permitem-me ser pontual ao trabalho..... 1 2 3 4 5

7. No que diz respeito à Saúde e Segurança no trabalho, em que medida concorda com o seguinte:

- 7.1. Eu realizo o meu trabalho num espaço físico sem perigos..... 1 2 3 4 5
- 7.2. Eu realizo o meu trabalho num ambiente psicológico saudável 1 2 3 4 5
- 7.3. Eu realizo o meu trabalho com condições físicas (ruído, iluminação, etc.) adequadas..... 1 2 3 4 5
- 7.4. Eu realizo o meu trabalho com condições de higiene adequadas..... 1 2 3 4 5
- 7.5. O mobiliário do meu local de trabalho permite-me manter a minha saúde física..... 1 2 3 4 5
- 7.6. No meu local de trabalho são desenvolvidas ações de promoção da saúde física dos trabalhadores (Apoio médico, condição física.....)..... 1 2 3 4 5
- 7.7. No meu local de trabalho são desenvolvidas ações de promoção da saúde psicológica dos trabalhadores (ioga, dança, apoio psicológico.....)..... 1 2 3 4 5
- 7.8. Eu usufruo de condições especiais de utilização dos serviços do hotel (SPA, Piscina.....)..... 1 2 3 4 5
- 7.9. Eu usufruo de condições especiais de utilização de outros serviços parceiros do hotel (Ginásio, Academia.....)..... 1 2 3 4 5
- 7.10. O meu horário de trabalho permite-me manter a minha saúde 1 2 3 4 5
- 7.11. O hotel realiza estudos sobre o nível de bem-estar dos trabalhadores..... 1 2 3 4 5
8. Como avalia a forma como se sente nos seguintes aspetos relacionados com o trabalho e a vida?
- 8.1. Eu sinto-me protegido em caso de afastamento ao meu trabalho (doença, acidente, gestação) 1 2 3 4 5
- 8.2. Eu sinto-me protegido em relação à continuidade do meu emprego no hotel 1 2 3 4 5
- 8.3. Eu sinto-me motivado para alcançar os meus objetivos individuais de trabalho..... 1 2 3 4 5
- 8.4. Eu mantenho uma alimentação saudável..... 1 2 3 4 5
- 8.5. O meu horário de trabalho permite-me estar com os meus amigos..... 1 2 3 4 5
- 8.6. O meu horário de trabalho permite-me estar com a minha família..... 1 2 3 4 5

8.7. Fazendo uma avaliação global da minha vida, considero-me uma pessoa feliz.....

1 2 3 4 5

9. Na sua opinião, de que forma pode o hotel contribuir para o bem-estar dos seus trabalhadores?
(Ordene 1.º, 2.º, 3.º e segundo o que julga ser mais importante)

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO D - CARTA ENDEREÇADA À DIRETORA GERAL

Curso de Mestrado em Direção Hoteleira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Politécnico do Porto

Exma. Sra. Diretora, do Hotel InterContinental Cascais-Estoril

Vila do Conde, abril de 2024

Assunto: Autorização para aplicação de um questionário

Eu, aluna do curso de Mestrado em Direção Hoteleira, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, encontro-me a realizar estágio no Hotel InterContinental Cascais-Estoril e a organizar o meu Relatório de Estágio.

Um dos objetivos do meu Relatório é identificar as variáveis que promovem o bem-estar no trabalho no setor hoteleiro. Para a sua concretização, venho solicitar que se digne autorizar aplicar um questionário aos trabalhadores deste hotel.

As respostas serão estudadas rigorosamente, têm fins académicos e, em todo o momento, guardar-se-á a máxima confidencialidade. O preenchimento do questionário terá uma duração aproximada de 15 minutos.

Disponibilizo-me para qualquer informação adicional através dos contactos abaixo mencionados ou presencialmente.

Com os meus agradecimentos pela atenção disponibilizada,

Cordialmente,

ANEXO E - CONSENTIMENTO INFORMADO

Curso de Mestrado em Direção Hoteleira
Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Politécnico do Porto

Exma. Sra. Diretora/(Sra. Diretora de Recursos Humanos) do Hotel InterContinental
Cascais-Estoril

Vila do Conde, abril de 2024

Assunto: Resposta a uma entrevista

Eu, aluna do curso de Mestrado em Direção Hoteleira, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, encontro-me a realizar estágio no Hotel InterContinental Cascais-Estoril e a organizar o meu Relatório de Estágio.

Um dos objetivos do Relatório é identificar as variáveis que promovem o bem-estar no trabalho no setor hoteleiro. Para a sua concretização, venho solicitar que se digne colaborar através da resposta a uma entrevista.

A entrevista terá uma duração aproximada de 30 minutos (o tempo será ajustado de acordo com a realização e no decurso da mesma) e será gravada caso não exista oposição da entrevistada. A gravação será destruída após a apresentação pública do Relatório.

Será efetuada uma transcrição parcial da entrevista. Na apresentação de dados e do Relatório poderão ser transcritos excertos, devidamente citados. Esta entrevista tem caráter voluntário e a informação recolhida tem uso exclusivo para o presente estudo. A sua colaboração é da maior importância e um contributo fundamental para atingir os objetivos a que me proponho.

Muito grata pela sua participação!

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações que me foram fornecidas. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo. Aceito participar e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação.

Nome:

Assinatura:.....

Data:/...../2024