

Rute Isabel Eusébio da Cruz Henrique

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E O CLIMA ORGANIZACIONAL DO
AP-ADRIANA BEACH & RESORT**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2024

Rute Isabel Eusébio da Cruz Henrique

**SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E O CLIMA ORGANIZACIONAL DO
AP-ADRIANA BEACH & RESORT**

Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho efetuado sob orientação de:
Professora Doutora Joana Vieira dos Santos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2024

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

(Rute Isabel Eusébio da Cruz Henrique)

A Universidade do Algarve tem o direito, em conformidade com o disposto no Código do direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicitar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

A realização desta tese, é sem dúvida mais um marco importante na minha vida. É a concretização de mais uma etapa, não só a nível escolar, como uma realização a nível profissional e pessoal. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a algumas pessoas que me acompanharam neste percurso.

Em primeiro lugar, um agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Joana Vieira dos Santos, por todo o apoio, rigor, orientação, paciência, dedicação e conhecimento, para que fosse possível concluir este trabalho.

Agradecimento à minha Diretora de Recursos Humanos, Elsa Guerreiro, pelo incentivo, autorização e realização desta investigação no AP-Adriana Beach & Resort, e aos meus colegas (Vânia, Vanda e António), por todo o apoio e ajuda demonstrada durante esta fase.

Agradeço ao meu pai, mãe, irmã e cunhado, que sempre me apoiaram em todas as decisões da minha vida e um agradecimento muito especial ao meu sobrinho e afilhado Bernardo Antão que é a maior inspiração da minha vida.

Resumo

As organizações estão em constante evolução, o que as torna mais competitivas e exigentes no mercado. Para responder a esses desafios, é fundamental que os gestores compreendam o clima organizacional e os níveis de satisfação dos colaboradores, de modo a implementar mudanças estratégicas alinhadas com as percepções e atitudes dos seus recursos humanos. A gestão eficaz do clima organizacional revela-se crucial para a implementação de políticas de recursos humanos baseadas em diagnósticos organizacionais, permitindo melhorar níveis de satisfação, motivação, produtividade e desempenho. Estas intervenções ajudam a mitigar desafios como o *turnover* e facilitam a retenção de talentos. A satisfação profissional, enquanto parte da responsabilidade social da organização, está associada ao aumento da produtividade e ao reconhecimento das experiências positivas no ambiente de trabalho, promovendo um maior sentido de pertença entre os colaboradores. Este projeto teve como objetivo analisar o clima organizacional e a satisfação profissional no AP-Adriana Beach & Resort. A amostra é constituída por 75% (n=49) dos profissionais da unidade hoteleira. Ao nível do clima organizacional os resultados indicam que a coesão e o apoio da chefia foram os fatores mais positivos, enquanto o controlo e as recompensas se revelaram menos satisfatórios. Verificou-se que o clima organizacional contribui em 80% para a explicação da satisfação no trabalho, confirmando a sua influência positiva no AP-Adriana Beach & Resort.

Palavras-chave: Hotelaria; Gestão de Recursos Humanos; Clima Organizacional; Satisfação no Trabalho.

Abstract

Organisations are constantly evolving, making them more competitive and demanding in the market. In order to respond to these challenges, it is essential for managers to understand the organisational climate and employee satisfaction levels in order to implement strategic changes in line with the perceptions and attitudes of their human resources. Effective management of the organisational climate is crucial to the implementation of human resources policies based on organisational diagnostics, allowing for improved levels of satisfaction, motivation, productivity and performance. These interventions help mitigate challenges such as *turnover* and facilitate talent retention. Job satisfaction, as part of the organisation's social responsibility, is associated with increased productivity and the recognition of positive experiences in the workplace, promoting a greater sense of belonging among employees. The aim of this project was to analyse the organisational climate and job satisfaction at AP-Adriana Beach & Resort. The sample consisted of 75 per cent (n=49) of the hotel's professionals. In terms of the organisational climate, the results indicate that cohesion and support from management were the most positive factors, while control and rewards were less satisfactory. It was found that the organisational climate contributes 80% of the explanation for job satisfaction, confirming its positive influence at AP-Adriana Beach & Resort.

Keywords: Hospitality; Human Resources Management; Organizational Climate; Job Satisfaction

Índice

Introdução.....	1
1. Caracterização da Organização	3
1.1 Apresentação e história do Grupo AP-Hotels & Resorts	3
1.2 Organigrama do AP-Adriana Beach & Resort	4
1.3 Organigrama dos Serviços Partilhados – Grupo AP-Hotels & Resorts	5
2. Revisão da Literatura	7
2.1 Clima organizacional	7
2.2 Satisfação no trabalho	9
2.3 Práticas da gestão de recursos humanos.....	12
3. Objetivo de estudo.....	16
4. Metodologia	17
4.1 Amostra.....	17
4.2 Instrumento	18
4.3 Procedimento.....	19
4.3.1 Procedimento de recolha de dados.....	19
4.3.1 Procedimento de análise	19
5. Resultados.....	20
5.1 Análise Descritiva	20
5.2 Análise Correlacional	21
5.2 Análise Regressão	22
6. Discussão	24
7. Conclusão	34
Referências Bibliográficas	37
Anexo 1 – Questionário	42

Índice Figuras

Figura 1.1: AP-Adriana Beach & Resort	4
Figura 1.2: Organigrama – AP-Adriana Beach & Resorts.....	4
Figura 1.3: Organigrama Funcional– Grupo AP-Hotels & Resorts.....	5

Índice Tabelas

Tabela 5.1: Estatística Descritiva para as Dimensões da Escala de Clima Organizacional	20
Tabela 5.2: Estatística Descritiva para a Escala de Satisfação Profissional.....	21
Tabela 5.3: Estatística Descritiva para a Satisfação Profissional (média).....	21
Tabela 5.4: Correlação de Pearson entre as variáveis em estudo.....	22
Tabela 5.5: Regressão linear simples das dimensões do Clima Organizacional sobre a Satisfação Profissional.....	23

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AP-Adriana – AP-Adriana Beach & Resort

Grupo AP– Grupo AP-Hotels & Resorts

SPSS - Statistical Package of Social Sciences

RH – Recursos Humanos

OIT - Organização Internacional do Trabalho

Introdução

Devido às constantes mudanças existentes a nível global, é importante que as empresas adotem medidas e estratégias, de forma a serem mais competitivas e dinâmicas, fazendo face às constantes mudanças. O setor hoteleiro, é um setor que tem sofrido bastante com estas alterações, principalmente a nível da captação, retenção de talentos e *turnover*. Neste âmbito, é de extrema importância que haja uma consciencialização e responsabilidade social na organização, sendo a Gestão de Recursos Humanos (GRH) um instrumento fundamental para esta estratégia dentro da organização (Africano et al., 2021).

Este estudo vai ser imprescindível para perceber como o clima organizacional está a afetar a satisfação dos colaboradores, uma vez que os colaboradores estão sujeitos a fatores internos e externos diariamente, que afetam diretamente o seu desempenho no seu trabalho, não esquecendo que os colaboradores são os responsáveis pelo sucesso da organização.

O clima organizacional representa o ambiente interno, que existe entre as pessoas dentro da organização e a motivação dos colaboradores. De destacar, quando os colaboradores estão motivados, o clima organizacional é alto, o que leva ao bem-estar organizacional e ao aumento do nível de satisfação (Chiavenato, 1998).

De acordo com Reis (2019), as pessoas dentro de uma organização são consideradas como um recurso muito valioso, motivo pelo qual começaram a ser desenvolvidas teorias comportamentais, levando à necessidade de estudar a cultura das organizações. Cada cultura organizacional tem os seus costumes, tradições e crenças, que os destaca dentro de uma organização, com as suas práticas e objetivos organizacionais, transmitindo desta forma uma imagem corporativa aos seus stakeholders.

De acordo com Augusto (2024), Portugal ocupa o 55º lugar no mundo em termos de felicidade nacional. Muito se tem falado sobre a importância deste tema, e na sua relevância para a saúde mental e bem-estar geral no trabalho. De acordo com o mesmo autor, um trabalhador feliz é um trabalhador satisfeito, dedicado e produtivo, destacando-o nesta altura de escassez de mão de obra. A satisfação no trabalho, é considerado como sendo o nível que a pessoa obtém, com a satisfação das características internas e externas no trabalho. A satisfação total com o trabalho, é a satisfação do trabalho como um todo (Warr et al., 1979). A satisfação no trabalho é considerada como o grau em que os

colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho, mostrando ao mesmo tempo a forma como as pessoas se sentem (Arrawatia, 2019).

Este projeto é uma ação estratégica para o AP-Adriana Beach & Resort (AP-Adriana), para o desenvolvimento da organização e dos colaboradores, tendo em vista a preocupação com o futuro dos colaboradores dentro da organização. Através deste estudo, vai ser possível efetuar um diagnóstico sobre o clima organizacional e a satisfação profissional, adotando novas políticas e práticas, de forma a alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores.

A estrutura deste estudo desenvolve-se em vários pontos, que são considerados como fundamentais para a realização. Na primeira parte, é feita uma apresentação e caracterização da organização, onde é apresentada a história do Grupo AP-Hotels & Resorts (Grupo AP). Neste ponto também é apresentado o organigrama do AP-Adriana e dos serviços partilhados, de forma a perceber a estrutura da unidade. Na segunda parte, é apresentada a revisão de literatura, onde se abordam os subtemas: clima organizacional e a satisfação profissional, onde são comentados diversos conceitos e pontos de vista; e as práticas de gestão de recursos humanos (GRH), onde se dá destaque para alguns autores que abordam o tema e para algumas práticas existentes e colocadas em práticas na organização. Na terceira parte é abordado o objetivo do estudo, onde é analisado o clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores do AP-Adriana. Na quarta parte, é dado ênfase à metodologia do estudo, onde se destacam os subpontos: amostra utilizada, os instrumentos descritos e os procedimentos de recolha de dados do estudo. No quinto ponto, são abordados os resultados do estudo, de acordo com a análise descritiva, correlacional e de regressão, do clima organizacional e da satisfação dos trabalhadores. No sexto ponto, são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a literatura pesquisada. Por fim, e no sétimo ponto, são apresentadas as conclusões do estudo.

1. Caraterização da Organização

1.1 Apresentação e história do Grupo AP-Hotels & Resorts

O Grupo AP-Hotels & Resorts, pertence à Madre Turismo e surgiu em 2007, com a aquisição da primeira unidade no Algarve, o Adriana Beach Club Hotel Resort.

A denominação AP, surge das iniciais do nome do Presidente, o Sr. António da Silva Parente, que neste momento já tem no portfolio, nove unidades hoteleiras a nível de Portugal. No Algarve, (em Tavira, o AP-Maria Nova, em Cabanas, o AP-Cabanas Beach & Nature, em Faro, o AP-EVA Senses, em Albufeira, o AP-Adriana Beach & Resort e o AP-Victoria Sports & Beach e em Portimão, o AP-Oriental Beach). No Alentejo, (em Sines, o Hotel AP-Sines e em Montargil, o AP-Lago Montargil & Villas). No Norte, (em Viana do Castelo, o AP - Dona Aninhas).

O Grupo AP, está em crescimento e espera-se continuar a adquirir mais unidades hoteleiras a nível de Portugal. O Grupo AP, teve todos os seus hotéis galardoados com os prémios Green Key 2021, comprovando a sua responsabilidade social e ética, através das suas boas práticas ambientais e sociais, bem como reconhecendo o seu valor no que diz respeito ao turismo sustentável. De destacar também, que no ano de 2023 fomos galardoados com o reconhecimento de igualdade salarial.

Este projeto recai sobre o AP-Adriana Beach & Resort, sito em Rocha Baixinha, Olhos de Água – Apartado 6115, 8200 – 379 Albufeira. A empresa é designada por Alditurismo - Exploração Turística S.A., com o número de identificação fiscal 507947843, sede em Campo Grande, nº 28 – 11º Piso, 1700-093 Lisboa, constituída a 23 de janeiro de 2007, sob a forma jurídica de sociedade anonima, com um capital social de 1.000.000,00 €.

Figura 1.1: AP-Adriana Beach & Resort



O AP-Adriana é um resort familiar, no sentido que também foi pensado para as famílias com crianças, situa-se na Praia da Falésia, tem capacidade para receber aproximadamente 1200 clientes, tem 438 quartos, 1058 camas, 3 restaurantes, 2 bares, 3 piscinas exteriores, salas de conferencias, teatro, ginásio e SPA. É um resort que trabalha de nove a dez meses por ano, durante a temporada que está em funcionamento, conta aproximadamente com mais de 200 colaboradores só na parte operacional.

1.2 Organigrama do AP-Adriana Beach & Resort

Figura 2.2: Organigrama – AP-Adriana Beach & Resorts



De forma a gerir toda a parte operacional, no topo do organigrama temos o diretor da unidade, que conta com a ajuda da subdiretora e da relações-públicas, de forma a gerir,

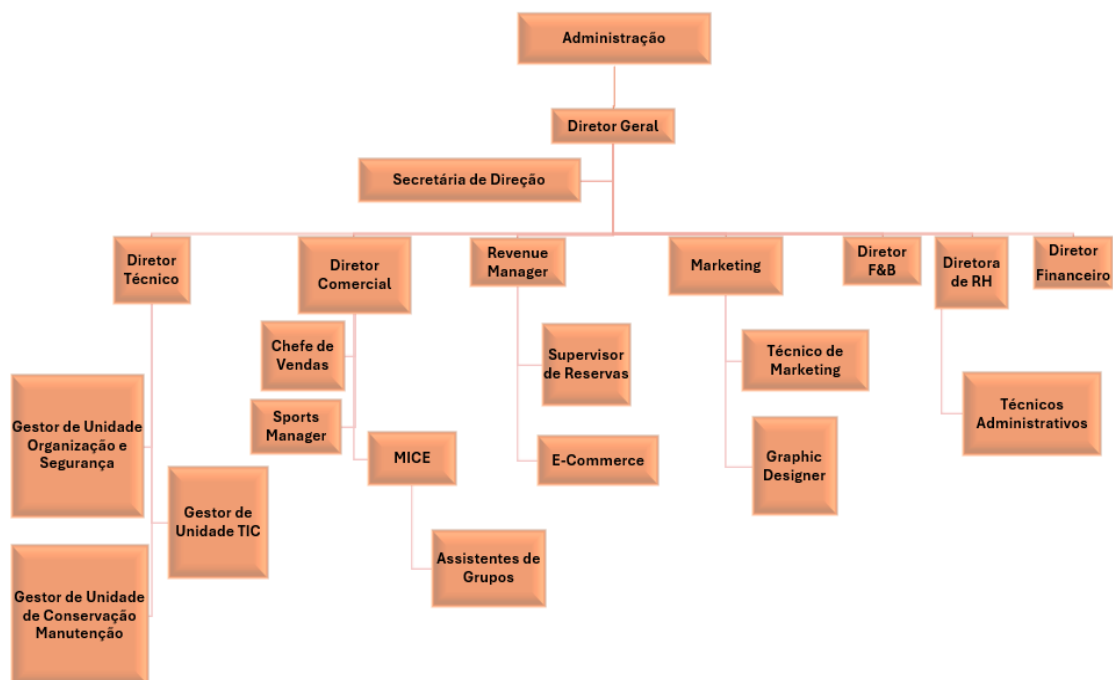
coordenar e orientar todos os departamentos da unidade: Restaurante/Bar; Cozinha/Copa; Recepção; Andares/Limpeza/Lavandaria; Manutenção; Economato; Animação e SPA.

De destacar que o Diretor da unidade e os chefes de cada departamento têm contrato de efetividade. De forma a garantir a manutenção de todo o resort, durante todo o ano, a equipa da manutenção conta com uma equipa fixa. Por sua vez, o departamento dos Andares, limpeza e lavandaria também contam com uma equipa fixa, uma vez que têm de assegurar os serviços mínimos de limpeza durante a época de encerramento.

Ao todo, nestes departamentos operacionais, contamos neste momento com 20 colaboradores efetivos, a termo certo ou outro tipo de contrato (por empresa de trabalho temporário).

1.3 Organigrama dos Serviços Partilhados – Grupo AP-Hotels & Resorts

Figura 3.3: Organigrama Funcional– Grupo AP-Hotels & Resorts



No AP-Adriana, temos a particularidade, de ter os serviços partilhados, ou seja, onde estão os departamentos principais que gerem todo o Grupo AP.

Neste sentido no topo do organigrama temos a Administração, que reporta ao Diretor Geral, que faz todo o acompanhamento e gestão das nove unidades hoteleiras, que para tal, conta com o apoio da Secretária de Direção. Posteriormente o Diretor Geral, reporta aos responsáveis pelos departamentos principais: Diretor Técnico, Diretor Comercial, Revenue Manager, Marketing, Diretor de F&B, Diretora de Recursos Humanos e Diretor Financeiro.

Ao todo, nestes departamentos contamos neste momento com 45 colaboradores efetivos ou a termo certo (contrato de doze meses, renovável por dois anos, passando posteriormente a efetivo).

Em suma, durante todo o ano, no AP-Adriana, contamos com 65 colaboradores efetivos, a termo certo ou outro tipo de contrato (empresa de trabalho temporário).

2. Revisão da Literatura

2.1 Clima organizacional

Existem diversos estudos sobre o clima, que são avaliados em vários tipos de contextos, como no caso deste estudo, em contexto hoteleiro, está relacionado com as mais diversas variáveis, tais como: a satisfação e a cultura da organização, com o objetivo de efetuar intervenções eficazes não só no presente, mas também no futuro de uma organização.

De acordo com Souza et al., (2016) o conceito de clima aplicado às organizações, serve não só, para analisar a percepção que os colaboradores têm da empresa, como também para verificar o seu grau de motivação num determinado momento, a curto e médio prazo.

Para Chiavenato, (1998), o clima organizacional é a representação do ambiente interno existente entre as pessoas dentro da organização, interligado com a motivação dos colaboradores, verificando-se que quando os colaboradores estão motivados, o clima organizacional é elevado, proporcionando um bem-estar organizacional a nível da satisfação, interesse e da animação. Em contrapartida, quando existe uma baixa motivacional, esta provoca uma barreira/quebra na satisfação, o que vai provocar uma baixa no clima organizacional, levando à desmotivação, desinteresse, podendo chegar até a situações de depressão e até agressividade.

Para Neves (2000), ligado ao conceito de clima organizacional, está a forma como o clima contribui para o comportamento dos colaboradores em contexto trabalho. Esta noção está presente diariamente nas vivências de cada um, transmitindo a visão que cada um tem da organização e a influência que esta tem a nível do desempenho tanto individual como em grupo. De acordo com Martins et al., (2004), o conceito de clima organizacional, está ligada ao ambiente interno de uma organização, onde as pessoas desempenham o seu trabalho diariamente e ao comportamento humano, uma vez que este está entre os aspetos mais relevantes que define e orienta o comportamento humano dentro das organizações. Por seu turno, para Dias (2013), o clima é afetado por dois fatores: a relação interna existente entre os colaboradores dentro da organização, e a relação externa, designada como sendo a relação que mantêm com os clientes e fornecedores, que pode ser tida como impedimento para um bom desempenho.

De acordo com Gil et al., (2023), o clima organizacional está ligado a um conjunto de variáveis que afetam os comportamentos dos colaboradores, causando impacto na realização das metas organizacionais.

De acordo com Souza et al., (2016), o clima depende de seis dimensões: o que os colaboradores sentem relativamente as regras exageradas, hierarquia, autoridade, regulamentos e procedimentos; a forma como é delegada responsabilidade e a confiança demonstrada no trabalho do subordinado; incentivar os colaboradores a enfrentar desafios; recompensar pelo bom desempenho; apoiar a camaradagem; a gestão deve ser feita com base em diferentes opiniões. Desta forma, o clima organizacional tem influência na forma como as pessoas agem, (Freitas, 2014, cit. in Silva et al., 2023) sendo uma boa forma de diagnóstico entre os colaboradores e as práticas existentes dentro da empresa, sendo um grande desafio compreender as necessidades destas e conseguir satisfazê-las (Curvo et al., 2017, cit. in Silva et al., 2023).

Ferreira (2010), destaca de acordo com várias literaturas, a importância que o clima organizacional tem para a produtividade e desempenho da própria organização. Onde dá destaque que numa organização mais inflexível e com regras mais rijas (mecanicista) o clima organizacional tem tendência para ser mais forte (Dickson et al., 2006, cit. in Ferreira, 2010).

O clima que existe dentro de uma organização, contribui para a explicação do nível de satisfação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. Neste sentido, denota-se a importância do conceito de satisfação, havendo autores que mostram as implicações diretas na motivação e produtividade (Ferreira et al., 2015). Para tal, é necessário implementar medidas que promovam o bom desempenho, o crescimento e desenvolvimento na carreira, para que haja realização profissional e pessoal, levando os colaboradores a permanecer no trabalho (Garrido et al., 2011). Neste âmbito é importante que haja uma intervenção estratégica por parte da organização, apostado em formação, de maneira a melhorar o desenvolvimento e eficácia dos colaboradores, levando aos bons resultados operacionais (Gregory et al., 2009 cit in., Gil et al., 2023).

A importância do estudo do clima organizacional, dentro de uma organização, é uma forma de identificar as dificuldades e problemas existentes dentro da mesma. Um clima de instabilidade vai gerar insatisfação nos trabalhadores, que em contrapartida vai influenciar negativamente a satisfação dos clientes. Para além deste fator de extrema

importância, um clima de instabilidade também contribui para o aumento da rotatividade de pessoal, (*turnover*) e absentismo (Bispo, 2006). Segundo este autor, os elementos internos que mais influenciam o comportamento dos colaboradores, são: o ambiente organizacional, que determina o nível de compromisso com as tarefas; o nível sociocultural, na medida em que o nível cultural é compatível com as tarefas; a estrutura organizacional, que verifica a influência que a estrutura tem sobre os funcionários; os incentivos, como forma de reconhecimento pelo trabalho prestado; a assistência aos colaboradores, ligado à ajuda que a empresa tem para oferecer aos colaboradores; a remuneração, que faz a análise entre o salário e as tarefas executadas; a vida profissional, que mede o nível de satisfação e de envolvimento no trabalho; e a segurança laboral, que está ligada à estabilidade dos colaboradores.

De acordo com Ferreira (2010), é fundamental que as organizações efetuem a medição do clima organizacional, esta medição deve ser tida como um procedimento comum para efetuar um diagnóstico, pois, a sua análise ao ser considerada nos relatórios de diagnóstico organizacional, irá ser um indicador muito importante numa tomada de decisão, sendo desta forma considerada como uma vantagem competitiva e de intervenção moderna para apoiar a mudança dentro da organização.

2.2 Satisfação no trabalho

De acordo com Locke, (1976, cit. in Garrido et al., 2011), a satisfação profissional está relacionada com as experiências positivas vividas no trabalho. Para Warr et al., (1979), a motivação intrínseca é vista como um grau para atingir a satisfação intrínseca, sendo que a satisfação no trabalho, é vista como o nível que a pessoa obtém com a satisfação das características intrínsecas e extrínsecas no trabalho. A satisfação total com o trabalho é a satisfação do trabalho como um todo. De acordo com Martinez et al., (2004, cit. in Silva et al., 2023), o conceito de satisfação no trabalho é considerado complexo, por ser um estudo subjetivo, que varia de indivíduo para indivíduo, dependendo da circunstância, ao longo do tempo, referindo-se ao que a pessoa quer e aquilo que a beneficia. Para Henne e Locke, (1985, cit. in Aguiar, 2015), a satisfação ou insatisfação no trabalho, pode levar a consequências não só na vida profissional como também na vida pessoal de uma pessoa, porque para além de terem impacto no comportamento, tem também impacto na sua saúde. Por sua vez, para Spector, (2005, cit. in Aguiar, 2015), a satisfação é tida como um

estado emocional, em que a pessoa ao estar satisfeita, significa que está feliz, alegre e se a pessoa tiver insatisfeita, revela tristeza. Por sua vez, Arrawatia (2019), considera a satisfação no trabalho como o grau em que os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho, mostra-nos a forma como as pessoas se sentem.

No que respeita a antecedentes da satisfação no trabalho, de acordo com Chiavenato, (1998, cit. in Aguiar, 2015), um dos fatores importantes que contribui para a satisfação no trabalho, passa pelo estilo de liderança existente. Um bom estilo de liderança leva a que a equipa esteja motivada, que haja compromisso com o trabalho, transmite segurança e valoriza as pessoas. Para Robbins, (1999, cit. in Aguiar, 2015), a satisfação no trabalho é o resultado da diferença entre aquilo que o colaborador recebe (recompensas) e aquilo que o colaborador acha que devia receber.

Para Garrido et al., (2011), a satisfação no trabalho está ligada ao reconhecimento, ao sucesso, ao compromisso, de forma a sentir que é parte integrante da organização. Para Costa, (2020) para se chegar à satisfação total, tem de obter um conjunto de necessidades ligadas a três aspetos principais no trabalho: Valorização, remuneração e estar num patamar de conforto, caso contrário os colaboradores vão estar insatisfeitos, diminuindo a produtividade. Desta forma, levando a greves, protestos, baixa de produtividade, rotatividade e absentismo (Martinez, 2002 cit. in Aguiar, 2015). Por sua vez, também Jalagat (2016) demonstrou que colaboradores satisfeitos com o seu trabalho apresentam uma menor tendência para faltar ou abandonar a empresa e verificou que nas organizações com colaboradores satisfeitos o *turnover* é menor.

De acordo com Datta et al., (2018) os colaboradores mais jovens são impacientes e demonstram ter menos comprometimento organizacional, estes procuram constantemente novos desafios em busca daquilo que acham que lhes trás maior felicidade, provocando a rotatividade. Para Dutschke et al., (2023), é importante ter a noção de como a idade tem influência na felicidade no trabalho. Um colaborador com mais de 55 anos, procura mais estabilidade, enquanto que, idades compreendidas entre 35 e 44 anos, têm preferência por um horário mais flexível, os jovens com menos de 24 anos procuram pela realização profissional. Sendo que a felicidade no trabalho é o grau de satisfação dos colaboradores, não só com o seu trabalho, como também com a sua vida (Majid, 2015 cit. in Dutschke et al., 2023).

Neste âmbito, é importante que haja um equilíbrio e justiça entre aquilo que o colaborador dá à organização e aquilo que recebe da mesma. De acordo com Mathieu e Zajac, (1990, cit. in Aguiar, 2015), um dos consequentes que mais se destaca como tendo maior nível de motivação, é o compromisso, destacando-o como o elo entre o colaborador e o seu trabalho. O compromisso representa o significado, que o trabalho tem para o colaborador e ao reconhecimento que a organização e os chefes têm do colaborador.

Para que os colaboradores se esforcem e encorajem, para a obtenção dos resultados da organização, tem de haver todo um trabalho da organização, através de fatores motivacionais, ou recompensas intrínsecas, tais como: valorizar a participação do colaborador no desenvolvimento do trabalho e a progressão de carreira, que leva o colaborador a ter sentimento de pertença e a ser reconhecido pelo seu trabalho (Africano et al., 2021). Para que uma organização seja bem-sucedida tem de haver comprometimento e envolvimento dos colaboradores nas tarefas. Os colaboradores ao estarem satisfeitos, vão ter um melhor desempenho e vão contribuir para o sucesso da organização (Shmailan, 2016, cit. in Reis, 2019).

O clima organizacional influencia a satisfação no trabalho. Verificou-se que quando os colaboradores acreditam que a organização onde trabalham tem um clima de carinho e preocupação com o colaborador, estes vão ficar mais satisfeitos com os seus supervisores, pois um bom clima profissional influencia significativamente a satisfação no trabalho (Deshpande, 1996). De acordo com Arnold et al., (2023), existe um processo motivacional que liga os recursos e as características que existem no posto de trabalho com a motivação e um processo motivacional que liga as exigências do trabalho com a tensão. Desta forma, é fundamental que o chefe esteja atento e tenha uma preocupação com a saúde dos colaboradores, de forma a promover o bem-estar e a sua satisfação profissional.

De acordo com Shahriari et al., (2023) é importante que as organizações tenham uma abordagem inovadora e atrativa, de maneira a fortalecer o comprometimento organizacional implementando políticas verdes. Devido à grande preocupação ambiental existente, é notório que este é um fator importante que leva ao comprometimento e também seja mediador da satisfação no trabalho. Uma vez que a cultura organizacional tem implícito um conjunto de normas, que indicam a forma como os colaboradores devem-se comportar, vários autores indicam que ao existir uma cultura organizacional verde, vai levar a que os colaboradores tenham comportamentos ambientais sustentáveis

e por sua vez aumentar o apego dos colaboradores à organização e à sua satisfação profissional (Mokhtar et al., 2016, cit. in Shahriari et al., 2023).

A hotelaria deve requerer mão de obra especializada, satisfeita e comprometida, pois é um setor que tem muita interação direta com os clientes, sendo que, a qualidade desse serviço em satisfazer o cliente e as suas expectativas, depende significativamente do comportamento dos colaboradores e da sua satisfação com o trabalho (Ghaderi, 2023). De acordo com Davras et al., (2023) colaboradores satisfeitos criam um serviço de qualidade, fazendo o cliente leal e feliz, por sua vez, colaboradores felizes, tornam-se leais, reduzindo o custo para a empresa ao conseguir reter os colaboradores. A qualidade do serviço é determinante quando se trata de uma organização orientada para o serviço, sendo que, para que este seja de qualidade é importante que a organização esteja atenta às atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

2.3 Práticas da gestão de recursos humanos

Relativamente às práticas de GRH, deve haver cada vez mais uma grande atenção e consciência para o significado dos colaboradores dentro de uma organização, estes devem ser vistos como o principal ativo da organização, porque o sucesso de uma organização vai depender dos seus colaboradores. Neste sentido, as práticas de GRH devem servir para levar a empresa a atingir os seus objetivos; proporcionar uma organização mais competitiva e produtiva; treinar e capacitar continuamente os colaboradores; aumentar a satisfação dos colaboradores no trabalho; desenvolver e melhorar a qualidade de vida no trabalho; saber como impulsionar a mudança; seguir padrões éticos e de responsabilidade social (Chiavenato, 2014). Para que estas práticas sejam bem sucedidas, tem de haver um conjunto de práticas aplicadas pela organização, que passam pelo recrutamento e seleção; análise do descritivo de funções, dar uma orientação aos colaboradores e efetuar a avaliação do desempenho; ter um sistema de recompensas; formar, desenvolver e capacitar os colaboradores, para a progressão de carreira; processo de manter os colaboradores, criando condições de qualidade, higiene e segurança e acompanhamento e análise de resultados (Cortez, 2023)

O comportamento humano pode ser explicado através de três premissas: como o comportamento é causado, em que o meio ambiente pode influenciar o comportamento; como o comportamento é motivado, quando o comportamento é orientado e direcionado

para um objetivo; e quando o comportamento é orientado para objetivos, em que existe uma necessidade, uma tendência de todo o comportamento para esse fim (Chiavenato, 1998). As decisões mais importantes começam com o processo de recrutamento e seleção, em que deve ser feito uma aposta no recrutamento, para atrair potenciais candidatos altamente qualificados, depois tem de haver uma avaliação periódica, de forma a avaliar o desempenho do colaborador, tem de haver um cuidado no acompanhamento e desenvolvimento desse colaborador através de formações (Robbins et al., 2011).

A GRH do sector hoteleiro, enfrentam vários tipos de problemas, tais como, o facto de ser um setor sazonal, em que o recrutamento é efetuado em determinadas épocas do ano, e normalmente ser considerado como mal remunerado (Baum, 2006; Brien, 2004; Deery & Shaw, 1999; Freeland, 2000; International Labour Office, 1989; Riley, 2002; Victoria, 2005, cit. in Africano et al., 2021).

Fatores como: remunerações baixas, sazonalidade, aumento do trabalho, contribuem para a insatisfação no trabalho, levando ao aumento da taxa de rotatividade (Yih e Htaik, 2011, cit. in Andrade 2015). Neste sentido, os chefes devem encontrar uma forma eficaz de melhorar a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Karatepe e Uludag, 2006, cit. in Andrade 2015).

São vários os fatores que os colaboradores valorizam, mas os principais a ter em consideração são: o salário, que é tido como o principal fator, por ser determinante em vários aspetos da vida pessoal de um colaborador; o facto de conseguir conciliar a vida entre o trabalho e a vida pessoal, o fator flexibilidade no trabalho é cada vez mais importante pois permite equilibrar a vida profissional com a vida pessoal; as relações ambientais, pois um bom ambiente é um elemento bastante positivo que os colaboradores destacam; haver a oportunidade de desenvolvimento e crescimento, leva a um comprometimento do colaborador com a organização e faz o colaborador sentir-se motivado (“Associação para o Progresso da Direção de Empresas,” 2022).

De acordo com Davras (2023), a rotatividade pode ser voluntária (por iniciativa do colaborador) ou involuntária (por iniciativa da empresa). A rotatividade voluntária, implica os colaboradores decidirem sair da organização, normalmente é por motivos de insatisfação, tais como: baixa remuneração, inexistência de avaliação, falta de formação, mau relacionamento com os chefes ou com os colegas, saúde, aposentadoria, ambição e a expetativa.

A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de colaboradores e entrada de outros para substituir essas saídas. A saída de um colaborador pode estar relacionada com motivos pessoais ou profissionais, pode estar ligada à insatisfação do colaborador com o trabalho, insatisfação com o ambiente de trabalho, conflito entre a vida pessoal e profissional, ou até derivado das diversas alternativas fora da organização. A saída também pode ser por iniciativa da empresa, quando substitui os colaboradores por motivos de necessidade, para combater falhas. Para reduzir este impacto da rotatividade é necessário implementar medidas de forma a fidelizar os colaboradores, tais como: questão salarial, benefícios, oportunidade de crescimento interno, condições físicas e psicológicas do trabalho (Chiavenato, 2014). A rotatividade de pessoal ou *turnover*, é um problema crescente que tem vindo a ser notado, é uma consequência de fenómenos internos ou externos à organização (Zopiatis et al., 2018, cit. in Africano et al., 2021). Por um lado, um dos fenómenos externos está ligado à crescente oferta, associada a um mercado de trabalho global e mais competitivo. Ao nível dos fenómenos internos, estão ligados a questões salariais, política de benefícios, avaliação de desempenho, crescimento pessoal, condições físicas e ambientais, cultura e políticas da organização, recrutamento e seleção. O ideal seria reter os colaboradores com mais qualidades, substituindo aqueles que não têm um rendimento tão bom. A organização deve conseguir medir e avaliar o funcionamento da organização através dos resultados atingidos e com os recursos que detém. Este acompanhamento deve ser feito regularmente de forma a conseguir corrigir e adaptar as intervenções necessárias para a melhoria de todo o sistema. Efetuar entrevistas na saída dos colaboradores, é uma opção viável para medir, controlar e diagnosticar o porquê da rotatividade. Desta forma é importante apostar em alguns investimentos a nível de recrutamento, em que existe um grande volume de candidatos com um baixo padrão de qualidade; optar por critérios de seleção menos rigorosos; grande investimento em formar os colaboradores; aumento de salários ou prémios estimulantes para atrair candidatos, provocando atritos e discórdias dentro da organização; recrutamento interno, dinamizando os planos de carreira e conseguindo manter e fixar os colaboradores; a forte concorrência das organizações envolvidas; escassez de rh (Chiavenato, 1998).

De acordo com Gil et al., (2023) o processo de formação é outra estratégia que se for usada corretamente contribui para o desenvolvimento dos rh, os colaboradores devem acompanhar as mudanças dentro da organização, mas para tal, têm de desenvolver um

conjunto de habilidades importantes, para levar ao aumento da produtividade e por sua vez ao sucesso da organização.

A retenção de talentos é um indicador que contribui para minimizar a rotatividade da mão de obra dentro de uma organização, mas para que tal aconteça a organização deve tomar medidas atrativas de forma a atrair e a reter os colaboradores. Neste âmbito, de destacar algumas das medidas, consideradas como principais, para a retenção de talentos: o employer branding, tem como objetivo utilizar a imagem de marca da organização, de forma a que as pessoas tenham uma visão daquilo que define a empresa, consigam perceber os seus valores; programas de imersão, que tem como finalidade reter os jovens, leva-los a conhecerem mais a fundo a cultura e o ambiente da organização, de forma a ir ao encontro das suas necessidades, gerando um sentimento de compromisso/pertença; os planos de reconhecimento, de recompensa e de desenvolvimento, levam o colaborador a sentir-se valorizado, reconhecido pelo seu trabalho, de que é fundamental, de que pode crescer profissionalmente. Cada vez mais, é um grande desafio atrair e reter talentos, sendo que os colaboradores são as peças fundamentais para levar ao sucesso de uma organização (“Associação para o Progresso da Direção de Empresas,” 2022).

Neste processo de conseguir reter os colaboradores, é fundamental que as organizações sejam inovadoras e criativas, desta forma e de acordo com Shahriari (et al., 2023), cada vez existe mais, por parte das pessoas uma grande preocupação ambiental, neste sentido, é importante que as organizações tenham uma abordagem verde. Esta ideia para além de inovadora vai trazer benefícios ambientais, sendo que, trabalhar numa organização ecológica vai aumentar a satisfação dos colaboradores. De acordo com Arnold et al., (2023) é muito importante que os chefes tenham uma liderança orientada para a saúde, que tenham a noção da importância/valor da mesma para o colaborador, de forma a proporcionar condições de trabalho saudáveis e encorajar os mesmos a ter comportamentos saudáveis. Outro aspeto, bastante importante que as organizações devem ter em consideração, é a justiça organizacional, esta surgiu devido à falta de valorização justa, direitos humanos e a igualdade no local de trabalho. A perceção de justiça ou injustiça por parte dos colaboradores, vai ter um impacto direto nas suas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho (Ghaderi et al., 2023).

3. Objetivo de estudo

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores do AP-Adriana.

Tendo em consideração que a organização em estudo tem uma acentuada preocupação com a satisfação dos colaboradores, é importante verificar em que medida a satisfação dos colaboradores é influenciada pelo clima da organização.

Posto isto, podemos verificar que o clima influencia bastante o nível de satisfação, tanto positivamente como negativamente. O clima organizacional, está ligado às crenças, atitudes, valores e motivações das pessoas que fazem parte de uma organização (Oliveira, 2021). É através do clima que se verifica o grau de satisfação dos colaboradores e as suas impressões em relação ao seu trabalho (Souza et al., 2016). As variáveis que fazem parte da estrutura da organização, que podem causar satisfação ou insatisfação nos colaboradores são: o salário, os benefícios, supervisão ou estilo de liderança, a comunicação, o desenvolvimento e progressão na carreira, as condições físicas do trabalho, e o reconhecimento (Luz, 2012, cit. in Souza et al., 2016). De destacar, os fatores motivacionais que passam pelo reconhecimento do trabalho, a responsabilidade que incutem no trabalhador, ou até no progresso individual de cada um, são estes pontos que levam o progresso no trabalho e à satisfação dos colaboradores (Pereira, 2020).

A satisfação no trabalho, é uma variável muito relevante, está relacionada entre a produtividade da organização e a concretização pessoal do trabalhador (Oliveira, 2021).

Desta forma, considera-se relevante estudar:

Em relação ao clima organizacional: Analisar o apoio da chefia, a recompensa, o conforto físico, o controlo e a coesão.

Em relação à satisfação: Analisar as condições físicas do trabalho, o método de trabalho, boa relação com os colegas, o reconhecimento, boa relação com a chefia, responsabilidade e o salário.

4. Metodologia

A metodologia utilizada caracteriza-se como quantitativa, resultando do preenchimento de um questionário por parte dos colaboradores do AP-Adriana.

4.1 Amostra

No presente estudo foi obtida uma amostra de 75% dos colaboradores do AP-Adriana, que foi a percentagem mínima tida em consideração inicialmente para este estudo.

A amostra é constituída por um total de 49 colaboradores, onde podemos verificar que 59% (n= 29) são do género feminino e 41% são do género masculino (n= 20). Em relação às idades, estas estão compreendidas entre os 22 anos e os 54 anos (M=39.61; DP = 9.69).

No que respeita ao estado civil, podemos verificar que 57% (n= 28) dos colaboradores são solteiros, divorciados ou separados e 43% (n= 21) são casados ou encontram-se em união de facto.

Em relação às habilitações académicas, verifica-se que 4% (n= 2) tem o ensino básico, 37% (n= 18) têm o Ensino Secundário (12º ano, Curso Profissional, CET), e 59% (n= 29) têm o Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento).

Quanto aos departamentos em que trabalham, podemos analisar que o maior departamento é o comercial, com 27% (n= 13), seguido dos departamentos operacionais, com 25% (n= 12), o financeiro, com 16% (n= 8), recursos humanos, com 10% (n= 5), direção com 8% (n= 4), manutenção e serviços técnicos com 8% (n= 4) e o Revenue, com 6% (n= 3).

Em relação ao tipo de vínculo, 49 % (n= 24) dos colaboradores têm um contrato a termo certo, e 45% (n= 22) tem um contrato sem termo, os restantes estão por trabalho temporário com 6% (n= 3). Em relação ao cargo de chefia, só 37% (n= 18) exerce cargo de chefia e 63% (n= 31) não exerce cargo de chefia.

Também podemos concluir que 39% (n= 19) tem isenção de horário e 61% (n= 30) não tem isenção de horário. Em relação às folgas e feriados 37% (n= 18) trabalham folgas e feriados e 63% (n= 31) não costumam trabalhar folgas e feriados.

Em relação às horas de trabalho na semana, analisamos que 2% (n= 1) trabalha menos de 40 horas por semana, 49 % (n= 24) trabalha 40 horas semanais e 49% (n= 24) costumam trabalhar mais das 40 horas por semana.

4.2 Instrumento

O questionário de autopreenchimento utilizado na presente investigação é constituído por questões de caracterização sociodemográfica e socioprofissional e por duas escalas diferentes:

A Escala de Satisfação profissional é medida através da versão adaptada por Santos et al. (2022) da Job Satisfaction Scale (Warr et al., 1979). É uma escala unidimensional, constituída por 15 itens unifatorial, sob a forma de escala crescente tipo Likert de 7 valores (1 – extremamente insatisfeito a 7 – extremamente satisfeito). Os participantes deveriam indicar em que medida estavam satisfeitos com cada um dos itens (Item 1 - as condições físicas do trabalho são adequadas). Foi observado um valor de consistência interno de .929, similar aos valores observados na versão original (Warr et al., 1979) e na versão adaptada por Santos e colegas (2022).

O clima organizacional é medida através da versão adaptada para a população Portuguesa de Martins et al., (2004). É uma medida multidimensional, composta por 63 itens que avaliam 5 dimensões de clima. Os itens da escala estão operacionalizados sob a forma de escala tipo Likert, sendo que na versão adaptada é de 7 tipos de resposta alternativa, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A análise fatorial foi dividida em 5 fatores, entre as dimensões estudadas, podemos considerar o apoio da chefia e da organização (itens 1 a 21), com um valor de α de .967; a recompensa (itens 22 a 34), com um valor de α de .952; o conforto físico (itens 35 a 47) com um valor de α de .948; o controlo/pressão (itens 48 a 56) tem um valor de α de .835; a coesão entre colegas (itens 57 a 63), que tem um α de .919.

4.3 Procedimento

4.3.1 Procedimento de recolha de dados

O procedimento de recolha de dados ocorreu entre novembro de 2023 e janeiro 2024, através de um questionário de autopreenchimento, desenvolvido através da plataforma google forms. O questionário foi enviado a todos os colaboradores do AP-Adriana, por via eletrónica (email), sendo o tempo estimado de preenchimento de 10 a 12 minutos, em que foi solicitado a resposta através de um link e enviado uma breve explicação dos objetivos do estudo, juntamente com a garantia de confidencialidade das respostas que foram tratadas de forma grupal.

Antes de iniciar as respostas ao questionário, os participantes tiveram de ler e concordar com as informações de anonimato e de confidencialidade assim como a finalidade da natureza da investigação de recolha de dados. O critério de inclusão passou por: só podiam preencher o questionário os colaboradores ativos do AP-Adriana.

4.3.1 Procedimento de análise

A análise dos dados recolhidos foi feita através do *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 29). Após a inserção dos dados na base criada, realizou-se uma análise estatística descrita, como as medidas de tendência central (média), dispersão (desvio-padrão) valor mínimo e valor máximo. Após a exploração dos dados, calculou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* de forma a analisar a relação entre as variáveis em estudo. Este coeficiente varia entre -1 e 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Se r (i.e., o coeficiente de correlação) for superior a zero significa que as duas variáveis variam no mesmo sentido, contudo se r for inferior a zero as variáveis variam em sentido inverso. As correlações consideram-se fracas quando r é inferior a .25; moderadas entre $.25 \leq r \leq .50$; fortes entre $.50 \leq r \leq .75$; e muito fortes se $r \geq .75$ (Marôco, 2011). De seguida, realizaram-se análises de regressão, de forma a verificar-se o poder preditivo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

5. Resultados

5.1 Análise Descritiva

Clima Organizacional

Na tabela 5.1 podemos observar a análise descritiva do clima organizacional, que no que se refere ao valor médio

Tabela 5.1: Estatística Descritiva para as Dimensões da Escala de Clima Organizacional

	Média	Desvio padrão
Apoio da chefia	5.30	.974
Recompensa	4.25	1.180
Conforto físico	4.93	1.137
Controlo	3.77	1.044
Coesão	5.60	.923

A dimensão coesão é a que apresenta a média mais elevada ($M=5.60$, $DP=.923$) e o controlo a média mais baixa ($M=3.77$, $DP=1.044$). Quanto à recompensa, conforto físico e apoio da chefia podemos verificar que apresentam todos um valor acima do ponto central da escala.

Satisfação Profissional

Na tabela 5.2 podemos observar a análise descritiva da satisfação profissional, que no que se refere ao valor médio, a boa relação com a chefia é a que apresenta a média mais alta ($M=6,18$, $DP=,972$), seguida da boa relação com os colegas ($M=6,04$, $DP=1,040$).

A média mais baixa observada é a satisfação com o salário ($M=4,18$, $DP=1,564$), seguida da promoção na carreira ($M=4,49$, $DP=1,647$).

Quanto aos restantes itens, verificamos que todos apresentam valores acima do ponto central.

Tabela 5.2: Estatística Descritiva para a Escala de Satisfação Profissional

	Média	Desvio Padrão
Condições físicas do trabalho	5.16	1.280
Método de trabalho	5.55	1.226
Boa relação com os colegas	6.04	1.040
Reconhecimento	5.22	1.295
Boa relação com a chefia	6.18	.972
Responsabilidade	5.86	1.099
Salário	4.18	1.564
Competências	5.47	1.209
Relação direção/trabalhadores	5.37	1.149
Promoção carreira	4.49	1.647
Forma como a empresa é gerida	4.98	1.315
Sugestões	5.27	1.114
Flexibilidade horário	5.49	1.340
Variabilidade tarefas	5.37	1.318
Como se sente em relação ao seu emprego como um todo?	5.53	0.981

Na tabela 5.3 observa-se os valores mínimo, máximo, a média e o desvio padrão para medida global da satisfação profissional. A média está acima do ponto central da escala (M=5.35, DP=.889).

Tabela 5.3: Estatística Descritiva para a Satisfação Profissional (média)

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação Profissional	49	3	7	5,35	0.889

5.2 Análise Correlacional

Na tabela 5.4 podemos verificar os coeficientes de *Pearson* das variáveis em estudo: apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controlo e coesão.

Numa primeira análise, no que se refere às dimensões de clima, verifica-se entre elas, uma correlação bastante positiva e estatisticamente significativa, sendo a mais notável a correlação entre o apoio da chefia com a satisfação profissional ($r = .896$; $p < .01$). Seguindo-se também bastante positiva a correlação entre a recompensa e a satisfação profissional ($r = .752$; $p < .01$) e a recompensa com o apoio da chefia ($r = .749$; $p < .01$).

Em relação ao conforto físico, verifica-se uma correlação positiva e com alguma significância com a satisfação profissional ($r = .572$; $p < .01$), o apoio da chefia ($r = .540$; $p < .01$) e com a recompensa ($r = .516$; $p < .01$).

No que concerne à coesão, de destacar o apoio da chefia ($r = .572$; $p < .01$), seguido da satisfação profissional ($r = .534$; $p < .01$) seguindo-se do conforto físico ($r = .436$; $p < .01$). Ainda em relação à coesão, de destacar a correlação menos positiva entre a coesão e a recompensa ($r = .320$; $p < .05$).

Quanto à análise do controlo, de destacar que existe uma correlação menos positiva entre o controlo e a recompensa ($r = .343$; $p < .05$).

Tabela 5.4: Correlação de Pearson entre as variáveis em estudo

	1	2.	3.	4.	5.	6.
1. Satisfação profissional	1					
2. Apoio da chefia	.896**	1				
3. Recompensa	.752**	.749**	1			
4. Conforto físico	.572**	.540**	.516**	1		
5. Controlo	.143	.088	.343*	.266	1	
6. Coesão	.534**	.572**	.320*	.436**	-.131	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

5.2 Análise Regressão

Através dos resultados apresentados na tabela 5.5, podemos verificar o contributo explicativo do clima organizacional para a satisfação profissional, sendo o valor preditivo perto de 80% ($p = 0.001$).

Tabela 5.5: Regressão linear simples das dimensões do Clima Organizacional sobre a Satisfação Profissional

	β	t	p
Apoio da Chefia	.697	6.010	<.001
Recompensa	.168	1.563	.125
Conforto Físico	.088	1.070	.290
Controlo	.007	.090	.929
Coesão	.044	.526	.601

Especificamente, o contributo explicativo significativo é o da dimensão apoio da chefia ($\beta = .697$; $p = .001$).

6. Discussão

O presente estudo tem como objetivo principal analisar o nível de satisfação dos colaboradores e a sua relação com o clima organizacional do AP-Adriana.

Em relação à análise descritiva do clima organizacional, verifica-se que todas as dimensões apresentam valores médios superiores ao ponto central da escala, especificamente, a dimensão da coesão é a que apresenta a média mais alta, seguido do apoio da chefia, conforto físico e recompensa, sendo o controlo o mais baixo, embora positivo. Este resultado é muito positivo e significa que num geral os colaboradores estão satisfeitos.

Em relação à coesão, sendo a dimensão que apresenta a média mais alta, verifica-se que existe uma boa relação entre os colegas, uma boa relação de entreajuda e uma grande satisfação com os colegas com quem trabalham. É importante que se verifique dentro de uma organização interações entre os colaboradores, nós como seres sociais que somos, socializar é uma necessidade intrínseca que temos, de forma a alcançar a plenitude. Através da socialização criamos laços, promovemos o trabalho em equipa, quando positivas, contribuem para o bom clima e satisfação dos colaboradores dentro de uma organização (Caldevilla, 2010, cit. in Mateus, 2022). De acordo com Mateus (2022) o teletrabalho derivado do Covid-19, levou ao afastamento físico dos colaboradores e à introdução dos meios digitais como gestão estratégica para a comunicação interna, levando a que houvesse uma maior aproximação afetiva entre a organização e os colaboradores. Para o mesmo autor, (Mateus, 2022) a existência de fatores externos ao indivíduo, tais como, a organização informal do grupo e as relações existentes de amizade e cooperação, tem influência na produtividade, uma vez que, quando o trabalho é feito em grupo, é mais produtivo.

Em relação ao AP-Adriana, verifica-se que existe uma boa relação de amizade entre os colegas de trabalho. Quando existe uma nova admissão, verifica-se que existe cooperação, apoio, ajuda e a devida atenção com o colega novo. Este é um fator importante, que leva os colaboradores a ponderar ficar na organização, uma vez que um bom ambiente no trabalho e uma boa relação de amizade com a equipa, atualmente tem um peso muito forte numa tomada de decisão de sair da organização.

Relativamente ao apoio da chefia, este revela que existe reconhecimento por parte da chefia, revela que o chefe reconhece a importância do papel do colaborador dentro da organização, o que leva a que o colaborador consiga atingir os seus objetivos e tenha sucesso dentro da organização (Pereira, 2020). Um bom líder desperta as melhores qualidades dos seus colaboradores, tanto a nível individual como a nível grupal (Likert, 1961, cit. in Mateus 2022). O reconhecimento é muito valorizado na nossa cultura, por isso quando alguém é reconhecido pelo chefe, pelas suas competências pessoais, relacionadas com o reconhecimento da capacidade que o colaborador tem para executar uma determinada tarefa, vai provocar satisfação e bem-estar no trabalhador. Para além do reconhecimento, outro fator importante, é quando existe um sentimento de respeito, entre o colaborador e o chefe relacionado com o bem-estar, revela um estado de confiança e um sentimento positivo no trabalhador (Dutschke et al., 2023). De acordo com Mateus (2022), quando existe estima pelos chefes e colegas, quando os chefes reconhecem o seu esforço, quando os envolvem a participar nas decisões da empresa, leva ao bom ambiente e que sintam satisfação profissional. Ter o papel de liderar uma equipa com uma cultura diversificada é simplesmente um grande desafio, porque tanto pode correr mal, como pode ser um grande sucesso (Raithel et al., 2021). Os chefes como líderes que são dentro de uma organização, têm influência sobre a cultura organizacional, são eles que têm o papel de gerir, manter ou alterar a cultura. Neste sentido, cabe ao líder definir qual a direção a seguir (Vilas-Boas et al., 2018). Em relação ao AP-Adriana, verifica-se que existe empatia e consideração do chefe pela equipa, o colaborador sente que pode contar com o apoio e ajuda da chefia, sempre que existe um conflito é resolvido pelo próprio grupo, o chefe elogia sempre que o colaborador faz um bom trabalho, existe um planeamento das tarefas e os colaboradores são avisados e envolvidos nas mudanças existentes, é valorizada a opinião dos colaboradores e existe o diálogo como forma de resolver os problemas.

Em relação ao conforto físico, de acordo com Sobrinho (2012), o conforto físico, está ligado às características do ambiente de trabalho na organização, estes são fatores importantes do bem-estar, que pode levar à obtenção dos objetivos profissionais e pessoais (Sobrinho, 2012). Em relação ao conforto físico, Cortez (2023) realçou a parte do acolhimento, por ser uma fase muito importante, pois é o primeiro contacto que o colaborador tem dentro da organização. A partir do acolhimento o colaborador vai-se sentir integrado e como peça fundamental da organização, onde irá adquirir

conhecimentos sobre as políticas e procedimentos da organização, sendo que, a partir daqui vai estar apto para desempenhar as suas funções, para que possa atingir os resultados esperados pela organização (Teodoro, 2015, cit. in Cortez, 2023). De acordo com Africano (2021), quando os colaboradores sentem insegurança, por motivos internos ou externos à organização, vai haver uma grande preocupação com a estabilidade do seu emprego, onde estes esperam apoio e proteção por parte da empresa. De acordo com o estudo da OIT (Organização Internacional do Trabalho), na América Latina e Caribe, devido à pandemia, perderam-se cerca de 45% dos empregos no setor do turismo, neste sentido a OIT, destacou a necessidade de criar políticas para recuperar o turismo desses países, de forma a voltar a garantir os empregos (“Organização Internacional do Trabalho,” 2021). Tal como os países da América Latina, que sofreram com esta pandemia, em Portugal também acabamos por sofrer com a pandemia. Segundo Ghaderi et al., (2023) a pandemia da Covid-19, fez aumentar a sensação de insegurança, o que resultou na redução da satisfação e aumento da rotatividade. De acordo com Patrício (2021), após a pandemia e apesar do desemprego ter aumentado, tivemos muitas dificuldades em voltar a contratar. A crise da pandemia, levou a que muitas pessoas abandonassem a área do turismo, para encontrar empregos que garantissem mais estabilidade. Os colaboradores ao sentirem que existe segurança no trabalho, vai transmitir-lhes um bom nível de estabilidade à sua vida pessoal e profissional, os trabalhadores vão sentir-se realizados e que pertencem à organização (Andrade, 2015).

O setor hoteleiro é rotulado pelo excesso de trabalho e as longas cargas horárias, principalmente em países em desenvolvimento, sendo que este trabalho exige que haja um grande comprometimento por parte dos colaboradores, muitas das vezes essas pessoas são forçadas a trabalhar apesar de estarem insatisfeitos (Poulston, 2009, cit. in Ghaderi et al., 2023). É importante que a organização tenha em consideração, fatores como: sobrecarga no trabalho, tarefas repetidas, não fazer pausas, não estar incluído nas decisões da organização, não haver boa comunicação entre colegas, não ter apoio da chefia no seu desenvolvimento profissional, ambiente físico desconfortável, não ter os instrumentos de trabalho adequados, são fatores negativos que levam à desmotivação do colaborador (Barreto et al., 2016). A OIT implementou um novo plano de ação, para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável a nível global, denominado por Estratégia Global sobre Segurança e Saúde no Trabalho para 2024-2030, em que os objetivos são: priorizar o bem-estar dos trabalhadores; estar em linha com a justiça social; e ter um trabalho digno

(Organização Internacional do Trabalho, 2023). No AP-Adriana, existe a preocupação com o ambiente de trabalho, de forma a zelar pela saúde dos colaboradores e de forma a facilitar o desempenho das tarefas, sempre que um colaborador é admitido, no dia da sua entrada é efetuado o seu acolhimento, neste dia é entregue um kit de boas vindas AP (uma capa, onde consta o contrato, o regulamento interno, uma caneta, uma lapiseira, um bloco com post it, um caderno e uma garrafa térmica) e explicado o regulamento interno, efetua-se a apresentação do hotel, é feita uma apresentação aos colegas, é apresentado o seu local de trabalho, onde deve estar a uma secretaria, uma cadeira, luz adequada e todo o material importante para a execução das suas funções (mochila, computador e material de escritório). No AP-Adriana também existe uma técnica de segurança no trabalho, que é responsável por verificar a segurança no trabalho e se o ambiente de trabalho está de acordo com as necessidades físicas dos colaboradores, de forma a evitar futuros acidentes de trabalho.

Relativamente à recompensa, este é o valor definido pela organização para fazer face ao trabalho desempenhado pelo colaborador, estas podem ser monetárias ou não monetárias, tem o objetivo de motivar o colaborador, contribuindo para o seu desenvolvimento na organização (Pereira, 2020). De acordo com Mateus (2022), o bem-estar financeiro afeta três importantes dimensões: física, social e psicológica, levando também a afetar positivamente a vida profissional e pessoal, o que se traduz em qualidade de vida do colaborador. Uma organização deve investir num sistema de recompensas, com o principal objetivo de aliciar, motivar e manter os melhores colaboradores (Armstrong, 2006; Gomez-Mejia, et al., 2004; Lawler, 1990, cit. in Andrade 2015). O sistema de recompensas está interligado com as estratégias e políticas da empresa, ou seja, deve estar de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais para que a empresa seja bem-sucedida (Armstrong, 2009, cit. in Andrade 2015). De acordo com Luz (2012, cit. in Souza et al., 2016), o salário é uma das variáveis que influencia o grau de satisfação dos colaboradores. Através do salário, o colaborador pode comparar o seu salário, com os valores existentes no mercado, verificar se existe igualdade entre o cargo e a remuneração, verificar se existe a possibilidade de aumento salarial e uma boa forma de atração e retenção de talentos. As recompensas podem ser financeiras ou não-financeiras, e quando são utilizadas de forma eficaz podem levar os colaboradores a atingir um bom desempenho (Lawler, 2000, cit. in Andrade, 2015). A gestão de recompensas está interligada com a imposição de estratégias, com o intuito de premiar os colaboradores de

uma maneira justa, equitativa, de acordo com o valor que a empresa acha que o colaborador tem para a organização. (Armstrong, 2009, cit. in Andrade 2015). No AP-Adriana, existe uma política de benefícios, com recompensas não financeiras, tais como:

- Desconto de 30% aplicável em todos os restaurantes e bares das unidades do Grupo AP Hotels & Resorts;
- 35% de desconto sobre a tarifa BAR SITE das unidades do Grupo AP Hotels & Resorts;
- Antiguidade - Oferta de vinho da Quinta São Sebastião aos colaboradores que completem três anos;
- Formação Superior - Comparticipação de 50% do valor global da formação académica superior e/ou profissional aos colaboradores que completem três anos;
- Bolsa de Estágio - Atribuição de uma bolsa de estágio aos filhos dos colaboradores em qualquer empresa do Grupo Madre conforme a sua área de qualificação;
- Nascimento de Filho(a) - Atribuição de voucher e entrega de um bouquet de flores aos colaboradores que completem três anos;
- Lembrança (de um relógio personalizado) quando existe uma passagem para a Reforma;
- Dia de Aniversário - Atribuição de um voucher para um jantar em família num dos restaurantes do Grupo AP, aos colaboradores que completem três anos;
- A partir da data de admissão é atribuído um seguro de saúde para os Chefes e Diretores;
- Oferta de um voucher na época do Natal no valor de 100 Euros; Prenda de Natal
- Team Building para diretores e chefes;
- Médico de medicina curativa para todos os colaboradores;
- Calendário de reconhecimento, em que cada mês é reconhecido um departamento/secção, cujo objetivo é reconhecer cada departamento/secção ou celebrar datas festivas (por exemplo: Celebrar o dia internacional do Donuts, ou a celebração do departamento do Housekeeping)

As recompensas financeiras:

- Pagamento anuais de prémios de produtividade aos chefes e diretores;
- Pagamento de prémios de produtividade como forma de aposta para progressão de carreira;

Em relação ao controle, é onde se encontra a média mais baixa, embora seja positiva, nota-se que os colaboradores sentem que existe algum controle por parte das chefias, embora não seja muito significativo, é importante que os chefes garantam que as equipas se sintam apoiadas pela organização. Os colaboradores, precisam de atenção, sentir que têm algum tipo de acompanhamento, mas nunca deverá ser em excesso, uma vez que qualquer variável dentro da organização pode influenciar os seus desempenhos, daí ser importante para a organização manter os seus colaboradores motivados e satisfeitos (Souza et al., 2016). Para Rodrigues et al., (2013) é fundamental que se promova um ambiente de trabalho, que favoreça a criatividade dos colaboradores e que se apoie esse processo que transforma essa criatividade em inovação. Caso contrário, se o ambiente de trabalho representar situações de stresse e sobrecarga ao trabalhador, vai provocar insatisfação no trabalho (Marqueze; Moreno, 1998, cit. in Silva et al., 2022).

De acordo com Mateus (2022), os chefes devem adotar uma postura de colaboração e compreensão de forma a resolver os problemas dos trabalhadores e não uma postura de controle. É cada vez mais importante que os chefes tenham em consideração os objetivos dos colaboradores, que mantenham uma postura mais de amigo do que de chefe, de forma a ir ao encontro da satisfação dos colaboradores. Embora no AP-Adriana, haja uma boa relação entre os colaboradores e as suas chefias, relativamente ao controle, revela que existe por parte dos colaboradores algum sentimento de falta de confiança ou autonomia por parte dos chefes, existe alguma exigência no prazo de conclusão das tarefas, algumas regras mais apertadas, alguma pressão em alturas de mais trabalho. Os chefes devem orientar e acompanhar o colaborador, mas de uma forma descontraída, envolvendo o colaborador na tarefa, de forma que este se sinta fundamental e satisfeito no papel que desempenha.

Em relação à análise descritiva da satisfação profissional, verificamos que todos apresentam um valor acima da média, o que torna este estudo bastante positivo. No que se refere ao valor médio, a boa relação com a chefia é a que apresenta a média mais alta, seguida da boa relação com os colegas, de destacar o quanto os colaboradores valorizam estes fatores e o quanto isto os faz sentir satisfeitos dentro da organização. Uma boa relação com a chefia é um importante fator no desempenho diário do trabalhador, uma vez que pode interferir diretamente na relação do trabalhador com os colegas e com as condições de trabalho (Silva et al., 2018). Quando existe apoio por parte das chefias e dos colegas, este vai gerar um bom ambiente, diminuindo o stresse e até provocando uma boa

relação entre o trabalho e a família (Gonçalves, 2019). Um bom espírito de equipa, bom ambiente de trabalho, colegas motivados, uma boa integração entre departamentos, são fatores de bem-estar que promovem a satisfação no trabalho (Dutschke et al., 2023). Um bom ambiente, onde predomina uma boa interação e comunicação, onde existe um espírito de ajuda entre os trabalhadores, é muito positivo e é de grande valorização social, levando a facilitar a realização da tarefa (Karasek, 1990, cit. in Dutschke et al., 2023).

Os líderes têm a função de transmitir a cultura existente, de manter essa cultura viva, de integrar e aproximar as várias subculturas existentes. Os líderes têm influência nos objetivos estratégicos, eles promovem a união entre os colaboradores e influenciam no seu comportamento para alcançar os objetivos da organização (Vilas-Boas et al., 2018). De acordo com Johansen et al., (2016) quanto mais um indivíduo se define e identifica em termos de filiação a um determinado grupo organizacional, mais as suas atitudes e comportamentos são orientadas por esse grupo. Numa sociedade cada vez mais diversificada culturalmente, é imprescindível garantir que haja harmonia entre as pessoas, de forma que consigam conviver. Neste sentido é importante que haja políticas que promovam a inclusão, de forma a estar em paz e harmonia dentro de uma organização (Correia, 2016).

Em relação à média mais baixa, de destacar o salário, seguido da promoção na carreira. Quando os colaboradores estão satisfeitos com a sua carreira e remuneração, leva a que estes tenham interesse em ficar na organização (Africano, 2021). Desta forma, é fundamental que haja uma aposta da organização no desenvolvimento dos colaboradores e da própria organização, onde devem desenvolver políticas, que vão ao encontro de oportunidades para os colaboradores, de forma a adquirir mais qualificações, mais conhecimentos e mais competências. A organização deve oferecer condições competitivas e de emprego, para que haja possibilidade de progredir na carreira (Doswell, 2009, cit. in Africano, 2021) e o desejo de querer permanecer.

Vários resultados mostram, para que os colaboradores sintam satisfação no trabalho, tem de haver na organização justiça distributiva (igualdade, equidade, oportunidades iguais, igualdade nas recompensas/promoções, igualdade no acesso ao emprego) e um comprometimento normativo por parte dos colaboradores (Ghaderi et al., 2023).

A promoção na carreira, tem impacto no desempenho e bem-estar do colaborador e da organização, combatendo assim os resultados negativos da organização (Salanova; Schaufeli, 2009, cit. in Cavalcante et al., 2014). A baixa realização profissional, é derivada das más condições de trabalho, desencadeando o stresse, esgotamento, exaustão emocional nos colaboradores (Cavalcante et al., 2014). Deve haver uma cultura organizacional voltada para a valorização do individuo, que inclui o seu bem-estar, a sua autonomia, flexibilidade, para que haja comprometimento (Silva et al., 2018). Neste âmbito e de maneira a combater algumas lacunas existentes, o Grupo AP tem feito alguns investimentos em todas as suas unidades hoteleiras. A começar pelo recrutamento, de reforçar que existe sempre uma aposta no recrutamento interno, em que inicialmente é enviado a proposta da vaga existente, para todos os emails pessoais dos colaboradores. Como aposta para um bom recrutamento externo, foi implementado uma plataforma de recrutamento, em que qualquer pessoa pode ir à página do Grupo AP, ver as candidaturas existentes, caso haja interesse em alguma proposta, o candidato é direcionado para a plataforma, para que possa efetuar a sua candidatura, posteriormente é feita uma triagem pelo departamento de RH.

De forma a dar ênfase ao desenvolvimento, progressão na carreira e avaliação, foi implementado recentemente um investimento na plataforma Hitalent, em que todos os anos será pedido aos colaboradores para efetuarem a sua autoavaliação e posteriormente efetuar uma análise conjunta com o seu chefe dessa avaliação, essa avaliação vai proporcionar ter acesso às metas organizacionais, com os objetivos atingidos pelos colaboradores, depois pode-se efetuar avaliação de desempenho, uma proposta de progressão na carreira, ou até um plano de sucessão, e uma análise sobre as formações necessárias que devem ser implementadas na organização.

Em relação à análise correlacional, podemos verificar os coeficientes de *Pearson* das variáveis em estudo: apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controlo e coesão. Numa primeira análise, no que se refere às dimensões de clima, de destacar que existe uma correlação bastante positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação profissional e todas as variáveis. A mais notável é a correlação entre o apoio da chefia com a satisfação profissional. O que denota que existe uma perceção e avaliação boa dos colaboradores em relação à sua chefia, existe um bom relacionamento, apoio, uma boa liderança, alguma autonomia e reconhecimento do trabalho prestado. Em relação ao apoio da chefia, no AP-Adriana, a chefia tem um papel fundamental de acolher, integrar e

formar o colaborador, por norma, semanalmente ou mensalmente é feita uma reunião de equipa, para verificar como estão a correr as tarefas e ver se os objetivos organizacionais estão a ser cumpridos, anualmente o colaborador efetua a sua autoavaliação, e as chefias fazem a avaliação do colaborador. De acordo com Martins (2020), cit. in Cortez (2023), fatores como a ausência de apoio da chefia e a inexistência de autonomia no trabalho, são alguns dos fatores que levam os colaboradores a sair de uma empresa. Em contrapartida, quando o colaborador sente que existe reconhecimento pelo seu desempenho e sente-se realizado, estes vão estar motivados, levando a uma melhoria do seu desempenho e produtividade (Africano, 2021) promovendo a satisfação profissional.

Em relação à análise de regressão e de acordo com os resultados apresentados, pode-se concluir que no AP-Adriana, verifica-se o contributo explicativo do clima organizacional para a satisfação profissional, sendo que o contributo explicativo significativo é o da dimensão apoio da chefia. O clima contribui de forma significativa para a explicação da satisfação profissional. O clima organizacional positivo leva o colaborador a produzir com qualidade, de acordo com as exigências, necessidades e objetivos da organização, levando o colaborador a atingir as suas metas individuais, provocando satisfação e motivação no trabalho (Nascimento et al., 2020, cit. in Silva et al., 2023). Um clima organizacional positivo, revela um baixo custo no *turnover*, um decréscimo da resistência dos colaboradores face à mudança, leva a uma melhoria significativa da qualidade, criatividade e à fidelização dos colaboradores (Schulte et al., 2006, cit. in Ferreira, 2010) levando a uma maior satisfação profissional e envolvimento dos trabalhadores (Luthans et al., 2008, cit. in Ferreira, 2010).

No global, este estudo foi muito positivo e podemos concluir que existe um clima organizacional positivo no AP-Adriana. No geral, os colaboradores estão satisfeitos com as condições existentes, destacando o apoio da chefia, no entanto existem ainda muitas práticas a desenvolver no futuro, para melhorar ainda mais este estudo.

Neste sentido, seria interessante melhorar os benefícios já existentes e colocar em prática novos benefícios, tais como:

- O facto de as práticas existentes não abrangerem todos os colaboradores, é um motivo que tem levado a alguma discriminação e leva os colaboradores a ponderar sair da organização, Por exemplo: alargar o seguro de saúde a todos os

colaboradores, Voucher de aniversário sempre que algum colaborador fizer o seu aniversário,

- Deve haver uma aposta na melhoria dos salários, para fazer face à concorrência;
- Possibilidade de consultas com um psicólogo dentro da organização;
- Apoiar e acompanhar mais os colaboradores no seu desenvolvimento de tarefas;
- Investir mais em formação;
- Envolver mais os colaboradores nas reuniões, de forma que se sintam envolvidos, satisfeitos e como parte integrante e fundamental nos objetivos da organização;
- Criar uma vez por ano team building que envolva todos os colaboradores do Grupo AP;
- Dar o dia de aniversário do colaborador e dar meio dia pelo aniversário dos filhos;
- Prémios de produtividade a todos, de acordo com as metas;
- Aos departamentos que fosse possível, deveria ser colocado à disposição do colaborador a possibilidade de ter flexibilidade de horários e de ficar 1 dia por semana de trabalho em teletrabalho;
- Desenvolver práticas de sustentabilidade e voluntariado envolvendo os colaboradores nas mesmas;
- No dia da criança, permitir levar os filhos para o trabalho, para fazer atividades de forma a envolver a família “Um dia no trabalho do meu pai/mãe”,

7. Conclusão

O presente estudo permite concluir que o clima organizacional exerce um papel significativo na satisfação dos colaboradores do AP-Adriana. A análise dos conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho são cruciais para qualquer organização, incluindo o AP-Adriana, ao proporcionar uma compreensão sobre a qualidade do ambiente interno e o impacto das mudanças globais, como a diversidade cultural, a globalização e os conflitos externos. Esses fatores influenciam diretamente o ambiente de trabalho e o comportamento dos colaboradores.

Os colaboradores são essenciais para o sucesso organizacional, e a monitorização contínua dos seus comportamentos, através de diagnósticos adequados, possibilita a implementação de mudanças que promovam a satisfação no trabalho. No entanto, a mudança organizacional pode enfrentar resistência, tanto por parte dos colaboradores quanto da própria organização, o que exige um planeamento cuidadoso e a inclusão de todos os envolvidos (Robbins et al., 2011).

A mudança nem sempre é aceite pelos colaboradores, ou de fácil implementação, porque tanto as pessoas como as organizações podem resistir ou não aceitar as mesmas, por isso deve ser sempre uma mudança planeada, onde devem estar envolvidos todos os colaboradores (Robbins et al., 2011).

A revisão da literatura confirma que o clima organizacional reflete o ambiente percebido pelos colaboradores, e está intimamente ligado à sua motivação. Quando o clima é favorável, promove o bem-estar; quando é desfavorável, pode gerar desmotivação, desinteresse e até comportamentos negativos, como a depressão e a agressividade.

Em relação à satisfação no trabalho, este é um conceito complexo, influenciado por fatores subjetivos que variam ao longo do tempo e entre indivíduos. A satisfação está diretamente relacionada com experiências positivas no trabalho e reflete-se no comprometimento dos colaboradores com a organização. Quanto maior a satisfação, maior a probabilidade de um colaborador contribuir para o sucesso da organização.

O objetivo principal deste estudo foi analisar o clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores do AP-Adriana, com foco em dimensões como apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controlo e coesão, no que se refere ao clima organizacional, e condições físicas, métodos de trabalho, relações interpessoais,

reconhecimento, responsabilidade e remuneração, no que se refere à satisfação no trabalho. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, com recurso a questionários aplicados aos colaboradores. Os resultados da análise descritiva indicam que a coesão entre colegas apresenta os valores mais elevados, seguida pelo apoio da chefia e pela recompensa, enquanto o controlo foi a dimensão com valores mais baixos, embora positivos. No geral, o estudo sugere um clima organizacional positivo no AP-Adriana, refletido pela satisfação dos colaboradores e pela perceção de uma liderança eficaz. No entanto, o controlo organizacional apresenta algum descontentamento, o que pode ser um ponto de atenção futura. A análise correlacional revelou uma relação positiva e significativa entre as dimensões do clima organizacional e a satisfação no trabalho, sendo mais notável a correlação entre o apoio da chefia e a satisfação. Em contrapartida, a correlação entre controlo e recompensa foi a menos significativa. Fatores como stress, sobrecarga de trabalho, tarefas repetitivas e políticas de remuneração inadequadas podem criar um ambiente de insatisfação, aumentando a rotatividade. A organização tem investido em formações e avaliações internas para promover o desenvolvimento dos colaboradores e mitigar os pontos mais sensíveis. No entanto, ainda existem oportunidades de melhoria, nomeadamente em relação à progressão na carreira e à política salarial. É importante que os colaboradores estejam satisfeitos com a sua carreira e remuneração para que se mantenham na empresa, desta forma, é necessário que a organização tenha consciência que deve existir uma aposta no desenvolvimento dos colaboradores, através de formações, do acompanhamento das suas tarefas e da avaliação dos seus desempenhos, para que tenham a possibilidade de adquirir mais conhecimentos e competências de forma a conseguir progredir na carreira, atingir a satisfação pessoal e profissional, levando a organização ao sucesso.

De destacar, que dentro da organização tem sido feito alguns investimentos, tais como: avaliações internas aos colaboradores, desenvolvimento com vista à progressão na carreira, formações, de forma a combater estes pontos mais sensíveis, mas ainda existe muita coisa que pode vir a ser feita ou melhorada. Por fim, pode-se concluir que o clima organizacional contribui para a satisfação no trabalho dos profissionais das mais diversas áreas, o que significa que o clima organizacional no AP-Adriana influencia a satisfação no trabalho, sendo que para obter colaboradores mais satisfeitos devem apostar numa política de crescimento e progressão na carreira, ter uma política de incentivos, recompensas eficazes, para obter um melhor desempenho profissional e de forma que os

colaboradores sintam mais estabilidade no trabalho e vontade de ficar e progredir no AP-Adriana. O clima organizacional quando é positivo, leva o colaborador a produzir com qualidade, a atingir as suas metas individuais e profissionais, provocando a sua satisfação e motivação no trabalho (Nascimento; Araújo Brito, 2020, cit. in Silva et al., 2023).

O sector hoteleiro, como tem um serviço orientado para o cliente, a qualidade do serviço prestada pelos trabalhadores está sempre totalmente interligada ao desempenho individual de cada um (Andrade, 2015). Uma empresa que se preocupa com os seus colaboradores, vai criar uma imagem saudável e feliz, tanto dentro da empresa como fora da mesma (Mateus, 2022). É necessário priorizar o bem-estar dos colaboradores, lutar por um trabalho digno e não esquecer de estar em linha com a justiça social.

Este estudo revela ser uma mais valia para a GRH, uma vez que tem um impacto na melhoria da satisfação dos colaboradores e do clima organizacional do AP-Adriana, dando ênfase à importância de a organização efetuar o diagnóstico de clima no AP-Adriana, como forma de delinear estratégias para uma melhor GRH. Desta forma, o AP-Adriana vai adotar as ferramentas necessárias para solucionar ou prevenir os futuros problemas da organização, envolvendo os colaboradores no seu ambiente de trabalho, levando-os à satisfação no trabalho, reduzindo o absentismo e o *turnover*, levando ao aumento dos seus desempenhos profissionais dos colaboradores.

Podemos observar algumas limitações a este estudo, a começar pelo procedimento de recolha de dados que ocorreu entre novembro de 2023 e janeiro 2024, numa altura em que o AP-Adriana estava fechado e uma grande parte dos colaboradores encontravam-se de férias, o que limitou a amostra recolhida, desta forma, a amostra recolhida é maioritariamente dos serviços partilhados, de colaboradores que já estão efetivos ou a contrato a termo certo, estando em falta uma amostra maior da parte operacional e de trabalhadores de trabalho temporário, ou seja, daqueles que trabalham durante a época sazonal. De futuro, seria interessante replicar este estudo em época alta no AP-Adriana e também em outras unidades do grupo, uma vez que apesar de pertencerem ao mesmo grupo, todas as unidades têm características muito diferentes, tais como: o facto de ser um hotel ou resort; ser de cidade ou de praia; estar localizado no Algarve, no Alentejo ou no Norte, são fatores que mudam o clima organizacional, mesmo que as políticas organizacionais existentes sejam as mesmas, daí ser muito interessante estender este estudo às outras unidades, para perceber as diferenças existentes e a influência na satisfação e no clima organizacional.

Referências Bibliográficas

- Africano, M. N. & Portugal, F. B. (2021). Turnover e intenções de ficar no sector da hotelaria. Universidade Europeia. <http://hdl.handle.net/10400.26/39151>
- Aguiar, M. A. S. (2015). Compromisso organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo com duas unidades hoteleiras portuguesas. Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/38610/1/Marco%20Andr%c3%a9%20Silva%20Aguiar.pdf>
- Andrade, L. S. (2015). A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo no setor da hotelaria em quatro hotéis na região de lisboa. *Lisboa School of Economics & Management*. <https://fenix.iseg.ulisboa.pt/customers-ulisboa-iseg/workflowDocument?idFile=567154726691354&idAcademicWork=566398812162383>
- Arnold, M. & Rigotti, T. (2023). How's the boss? Integration of the health-oriented leadership concept into the job demands-resources theory. *Journal of Managerial Psychology*, 38(6), 419-433. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0030>
- Arrawatia, M. & Tanwar, S. (2019). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment in private sector. *International Journal of Innovation in Engineering Research and Management*, 6(5), 1-4. <https://ijerm.co.in/index.php/IJIERM/article/view/1455>
- Augusto, D. (2024). “Felicidade no trabalho!”. *RH Magazine*; <https://rhmagazine.pt/opiniao-felicidade-no-trabalho/>
- Barreto, L. K. S., Leone, N. M. C. P. G., Santiago, J. L. S., & Nobrega, A. B. N. (2016). trabalho, prazer e sofrimento em hotelaria. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(4), 1982-2596. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i4.11281>
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, *Produção*, 16(2), 258-273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, Bem-Estar no trabalho e Capital Psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Revista: Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>

- Chiavenato, I. (1998). Recursos Humanos. *Edição Compacta*. 5ªed. Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas. *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ªed. Manole.
- Correia, S. A. I. N (2016). A Diversidade Cultural como uma vantagem para a organização. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13209/1/TESE_SARAVF.pdf
- Cortez, M. A. G. (2023). *As práticas da gestão de recursos humanos e a satisfação e a satisfação no trabalho: Estudo de Caso*. Escola Superior Politécnico Setúbal;
<http://hdl.handle.net/10400.26/48699>
- Costa, R. F. (2020). Flow – Full life, Outstanding work: Crescer com as nossas motivações, expectativas, objetivos e emoções. Editora RH.
- Datta, A. & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40-48; <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>
- Davras, O., & Davras, G. M. (2023). The role of sense of calling in the relationships between human resource practices, turnover intention and employee satisfaction in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism*, 7(2), 1031-1049.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2023-0833>
- Deshpande (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: *An Empirical Investigation*. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
<https://www.jstor.org/stable/25072791>
- Dias, R. (2013). *Cultura Organizacional, construção, consolidação e mudanças*. 4ªed. São Paulo Atlas.
- Dutschke, G., & Dias, A. L. (2023). *Felicidade Organizacional. Organizações Felizes são mais Sustentáveis. Modelos, Métricas, Casos*. 1ªed. Editora RH.
- Ferreira, A. I. (2010). Clima organizacional e sua importância no diagnóstico das empresas. *ISCTE Instituto Universitário de Lisboa*.
<https://repositorio.iscteuiul.pt/handle/10071/14765>
- Ferreira, A., Matinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores: Organizações saudáveis, bem-estar dos trabalhadores e produtividade*. Editora RH.

- Garrido, M. V., Lopes, D., & Calheiros, M. M. (2011). Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais. *Psicologia*, 25(2), 135–162. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v25i2.293>
- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., & Abadi, R. S. S. (2023). Exploring the Role of Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment as Predictors of Job Satisfaction among Employees in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 415-444. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1988882>
- Gil, A. J., García-Alcaraz, J. L., Mataveli, M. & Tobias, C. (2023). The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 35(7), 613-631. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0050>
- Gonçalves, D. M. C. (2019). Excesso de trabalho e conflito trabalho-família: *O Papel Moderador do Apoio do Chefe e do Apoio dos Colegas*. Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia. <http://hdl.handle.net/10451/41561>
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A *Critical Review of their Relationship*. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64>
- Johansen, R. B., Martinussen, M. & Kvilvang N. (2016). The Influence of Military Identity on Work Engagement and Burnout in the Norwegian Army Rapid Reaction Force. *Journal of Military Studies*, 6, 1-6. <https://doi.org/0.1515/jms-2016-0196>
- Martins, M., Oliveira, B., Silva, C., Pereira, K., & Sousa, M. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1), 37-60. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000100003
- Mateus, A. F. (2022). A Gestão da Comunicação interna para o Bem-Estar nas organizações. *Revista Internacional de Cultura Visual*. 9, 2695-9631. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4328>
- Organização Internacional do Trabalho. (2021, Junho 30). OIT: Recuperação do turismo é chave para superar a crise do trabalho causada pela COVID-19 na América Latina e Caribe. *Organização Internacional do Trabalho*. Consultado em 21 de

setembro de 2024, a partir de <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oit-recuperacao-do-turismo-e-chave-para-superar-cri-se-do-trabalho-causada>

Associação para o progresso da direção de empresas. (2022, Maio 9). Reter talento nas empresas, o grande desafio. *Redação APD*. Consultado em 21 de setembro de 2024, a partir de <https://www.apd.pt/reter-talento-nas-empresas-o-grande-desafio/>

Organização internacional do trabalho. (2023, Dezembro 4). OIT – Relatório “Um apelo a ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis”. *DGERT*. Consultado em 21 de setembro de 2024, a partir de <https://www.dgert.gov.pt/oit-relatorio-um-apelo-a-ambientes-de-trabalho-mais-seguros-e-saudaveis>

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.

Oliveira, A. C. M. (2021). *Estudo do Clima Organizacional na North Metal S.A.* Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto; https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19492/1/Ana_Oliveira_MGDRH_2021.pdf

Patrício, I. (2021). *Turismo está com dificuldades em contratar apesar do desemprego*. *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2021/08/04/turismo-esta-com-dificuldades-em-contratar-apesar-do-desemprego/>

Pereira, A. G. S. (2020). *A importância da motivação dos colaboradores em hotelaria. O Caso do Hotel D. Luís*. Universidade D Coimbra. https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/93737/1/AnaPereira_versaofinal.pdf

Raithel, K., Knippenberg, D. V., & Stam, D. (2021). Liderança de Equipas e Diversidade Cultural de Equipas: Os efeitos Moderadores dos Antecedentes Culturais do líder e da Posse da Equipa de Líderes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 28(3), 261-272. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p138>

Reis, J. A. (2019). Artigo: Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores, que relação?. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/cultura-organizacional-e-desempenho-dos-colaboradores-que-relacao/>

Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 13(3), 293-308. <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. Editora Pearson.
- Santos, J., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2022). Job Satisfaction Scale of Warr, Cook and Wall (1979): The psychometric properties of the Portuguese version. *BPA: Applied Psychology Bulletin*, 294, 1-9. <https://doi.org/10.26387/bpa.2022.00002>
- Shahriari, M., Riahi, M. T., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 33(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
- Silva, L. I., & Ferreira, D. D. M. (2023). Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma revisão integrativa da literatura. *Revistafsa*. 20(1), 129-148. <http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.1.7>
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Neto, P. J. L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Silva, K. M., Pessi, L., Penido, V. S. N., Silva, F. A., Carvalho, F. E., & Boas, A. A. V. (2022). Estresse, Carga de Trabalho, Burnout e Satisfação no Trabalho: Algumas Considerações Teóricas. *Revistafsa*. 12(19), 268-279. <http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.12.13>
- Sobrinho F. R., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista Administração Contemporânea*, 2(16), 253-270. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006>
- Souza, V. S. C., & Nascimento, L.V. (2016). Clima Organizacional: *Desenvolvimento, aplicação e avaliação de uma pesquisa de clima*. *Revista Vianna Sapiens*, 7(2). <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/208>
- Vilas-Boas, O. T., Davel, E., & Cavazotte, F. S. C. (2018). Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. *Revista de Ciências da Administração* 52(20), 138-154. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p138>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448>

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Bem-vindo(a) e obrigada por colaborar com a nossa investigação.

Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre a sua organização e o seu trabalho. O questionário é anónimo e confidencial, pelo que não terá de se identificar. A sua participação é muito importante, mas é voluntária. Os dados recolhidos neste questionário são utilizados somente para fins de investigação, respeitando a confidencialidade.

Agradecemos, desde já, a sua participação e colaboração através da resposta ao questionário que se segue, que demora entre 10 / 12 minutos. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião da forma mais sincera possível.

O trabalho é supervisionado pela Prof. Doutora Gabriela Gonçalves (Universidade do Algarve).

A investigadora encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Investigadora: Rute Henrique a31909@ualg.pt

Declaração de Consentimento Informado

Fui informado\la sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação.

Sinto-me esclarecido\la e aceito participar neste estudo de forma voluntária, autorizando a utilização dos dados exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

Concordo _____

Discordo _____

Obrigada pela sua colaboração.

4. As tarefas que demoram mais tempo para serem executadas, são orientadas até ao fim pelo chefe.							
5. O meu chefe ajuda os colaboradores que têm problemas.							
6. O chefe elogia o colaborador quando este faz um bom trabalho.							
7. As mudanças são supervisionadas pelas chefias.							
8. Nesta empresa, os colaboradores são informados das mudanças.							
9. Nesta empresa as dúvidas são esclarecidas.							
10. Aqui, existe planeamento das tarefas.							
11. O colaborador pode contar com o apoio da chefia.							
12. As mudanças nesta empresa são planeadas.							
13. As inovações feitas pelos colaboradores são aceites pela empresa.							
14. Nesta empresa, as novas ideias melhoram o desempenho dos colaboradores.							
15. O chefe valoriza a opinião dos colaboradores.							
16. Nesta empresa, os colaboradores participam nas mudanças.							
17. A chefia respeita os colaboradores.							
18. A chefia participa na produtividade dos colaboradores.							
19. Nesta empresa, a chefia ajuda o colaborador quando ele precisa.							
20. Esta empresa aceita que os colaboradores implementem novas formas de realizar as suas tarefas.							
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.							
22. Os colaboradores realizam as suas tarefas com satisfação.							
23. Nesta empresa, a chefia valoriza os seus colaboradores.							
24. Os colaboradores são recompensados quando fazem bem o seu trabalho.							
25. Os colaboradores ganham em função das tarefas que realizam.							
26. Nesta empresa, o colaborador sabe porque razão está a ser recompensado.							
27. Esta empresa preocupa-se com a saúde dos seus colaboradores.							
28. Esta empresa valoriza o esforço dos colaboradores.							
29. As recompensas que o colaborador recebe estão de acordo com as suas expectativas.							
30. O trabalho bem feito é recompensado.							
31. O salário dos colaboradores depende da qualidade das suas tarefas.							
32. Nesta empresa, o salário depende da produtividade do colaborador.							
33. O salário depende da qualidade do trabalho.							
34. Para premiar o colaborador, esta empresa, tem em consideração a qualidade do que ele faz.							

35. Nesta empresa, os colaboradores têm os equipamentos necessários para executar as suas tarefas.								
36. O ambiente de trabalho esta de acordo com as necessidades físicas dos colaboradores.								
37. Nesta empresa, as pessoas de mobilidade reduzida podem deslocar-se com facilidade.								
38. Nas zonas de trabalho, o espaço físico é suficiente.								
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.								
40. Nesta empresa, as zonas de trabalho são arejadas.								
41. Esta empresa está equipada de forma a evitar os acidentes no trabalho.								
42. A iluminação nas zonas de trabalho é adequada.								
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.								
44. As zonas de trabalho são limpas.								
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde dos colaboradores.								
46. Nesta empresa, a postura física dos colaboradores é adequada, evitando problemas de saúde								
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.								
48. Nesta empresa, existe um controlo exagerado sobre os colaboradores.								
49. Nesta empresa, tudo é controlado.								
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam concluídas dentro do prazo.								
51. A assiduidade dos colaboradores é controlada rigorosamente pela empresa.								
52. As chefias usam as regras da empresa para punir os colaboradores.								
53. Os horários dos colaboradores são controlados rigorosamente.								
54. Nesta empresa, as chefias pressionam constantemente.								
55. Nesta empresa, nada se faz sem a autorização da chefia.								
56. Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente por parte da chefia.								
57. Existe uma relação de amizade entre as pessoas do meu departamento.								
58. Quando um colaborador comete um erro, é ajudado pelos colegas.								
59. Nesta empresa, os novos colaboradores são ajudados pelos colegas.								
60. Nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.								
61. Nesta empresa, os colaboradores recebem bem o novo colega.								
62. Os novos colaboradores são bem integrados, entre os colegas e colaboradores da empresa.								
63. Os colaboradores sentem-se à vontade para contar os seus problemas pessoais a alguns colegas.								

Dados Biográficos

Género

Feminino Masculino Não binário Prefiro não responder

Idade: _____anos

Estado civil

Solteiro/Divorciado/Separado Casado/União de Facto Viúvo

Habilitações Académicas

Ensino Básico (até 9ºano) Ensino Secundário (12º ano, Curso Profissional, CET)
Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)

Departamento em que trabalha

Financeiro **Recursos Humanos** **Comercial** **Revenue**
Manutenção e Serviços Técnicos **Direção** **Operação**

Tipo de Vínculo com a Empresa

Contrato a termo certo Contrato sem termo Outro Não se aplica

Exerce cargo de chefia Sim Não
Isenção de Horário Sim Não
Normalmente trabalha folgas/feriados Sim Não

Quantas horas trabalha oficialmente por semana?

Menos de 30 horas Entre 30 a 40 horas Mais de 40 horas

Obrigado pela sua participação!