

Pedro Tomás Martins

**Importância do Bem-Estar no Trabalho Para o Desempenho dos
Jovens Trabalhadores**

Aplicação no Real Hotels Group



Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2023

Pedro Tomás Martins

**Importância do Bem-Estar no Trabalho Para o Desempenho dos
Jovens Trabalhadores**

Aplicação no Real Hotels Group

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de: Professora Doutora Maria da Fé David Brás



Universidade do Algarve

Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2023

**Importância do Bem-Estar no Trabalho Para o Desempenho dos
Jovens Trabalhadores
Aplicação no Real Hotels Group**

Declaração de Autoria de Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Pedro Tomás Martins

Copyright: Pedro Tomás Martins

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar 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, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à minha família, com especial destaque para os meus pais e para a minha irmã, que tiveram participação direta e incisiva na minha formação, enquanto ser humano e no meu trajeto escolar e académico, estando sempre do meu lado nos momentos bons e maus e dando-me sempre os seus melhores conselhos para prosperar. Com eles, aprendi a importância do trabalho árduo, dedicação e esforço que levarei comigo para sempre no meu trajeto profissional, mas também aprendi que temos tempo para tudo, até para sermos felizes.

Aos restantes membros da minha família que sempre me acarinharam e se preocuparam comigo e com os quais eu sempre senti que podia contar.

À minha namorada que tem sido uma boa influência na minha vida, sempre disposta a ouvir-me e a aconselhar-me da melhor forma, uma pessoa que zela pelo meu sucesso e bem-estar e com a qual eu partilho um sentimento único, o amor.

A todos os meus amigos que não se esquecem de mim, que apreciam a minha companhia e que me proporcionam bons momentos de diversão, mas também apoio e aconselhamento, quando a vida assim o exige.

Um especial agradecimento à minha orientadora de estágio, a Professora Doutora Maria Brás que sempre se mostrou muito disponível e que muito me aconselhou e apoiou nas diferentes etapas e processos de construção do relatório de estágio. É uma pessoa que eu já conhecia desde a época da minha licenciatura e com a qual fiquei muito contente por ter aceite o meu pedido formal para me orientar.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer a toda a equipa do *Real Hotels Group* que sempre se mostrou muito recetiva e cooperativa, tendo participação direta no estudo de caso implícito neste relatório. À minha supervisora de estágio e a toda a equipa de RH, que contribuíram para que eu tivesse a melhor formação possível e estivesse apto a desempenhar as funções daquela que é agora, a minha área de formação.

A todos os aqui referidos e a mais alguns que eu me possa ter esquecido, um muito obrigado.

Resumo

O presente estudo foca-se na análise da influência da satisfação e do bem-estar no desempenho dos trabalhadores, com especial destaque para os mais jovens. De forma a melhorar a performance e reter jovens talentos nos quadros da empresa, é fundamental compreender as suas necessidades e aspirações. Neste sentido, foi conduzido um estudo no *Real Hotels Group* que contou com a participação de 179 colaboradores, dos quais 105 eram do género feminino e 74 do género masculino. Os objetivos do estudo incluíam: I) Avaliar o nível de satisfação e bem-estar geral dos trabalhadores da empresa; II) Avaliar fatores específicos de satisfação e bem-estar no local de trabalho; III) Detetar diferenças nas avaliações de bem-estar e satisfação entre os trabalhadores que compõem as diferentes gerações; IV) Relacionar os resultados do estudo com os resultados da avaliação de desempenho do *Real Hotels Group*.

Em termos gerais, os resultados demonstraram níveis elevados de satisfação e bem-estar entre os colaboradores. O método de avaliação de desempenho revelou-se o aspeto menos satisfatório, enquanto as relações interpessoais no ambiente de trabalho foram altamente satisfatórias. No que concerne ao bem-estar, o stresse e a fadiga decorrentes do trabalho foram os principais pontos negativos. Quanto às diferentes gerações, a Geração Z apresentou avaliações medianas menos satisfatórias na maioria dos aspetos, enquanto os *Baby Boomers* obtiveram as pontuações mais elevadas. Embora, no geral, não tenham sido identificadas diferenças estatisticamente significativas, ocorreram algumas exceções, como no caso da satisfação com as instalações partilhadas pelo staff e a flexibilidade de horários, que variaram mais entre as diferentes gerações. Além disso, as avaliações de desempenho refletiram, em certa medida, os resultados do estudo, com os colaboradores mais jovens a receberem avaliações menos favoráveis.

Palavras chave: Bem-estar; Saúde; Desempenho; Organizações; Jovens trabalhadores.

Abstract

The present study focuses on analyzing the influence of employee satisfaction and well-being on performance, with a special emphasis on younger workers. In order to enhance performance and retain young talent within the company, it is essential to comprehend their needs and aspirations. In this regard, a study was conducted at the Real Hotels Group, which involved the participation of 179 employees, including 105 females and 74 males. The study objectives included: I) Assessing the overall level of employee satisfaction and well-being within the company; II) Evaluating specific factors of satisfaction and well-being in the workplace; III) Identifying differences in well-being and satisfaction ratings among workers from different generations; IV) Establishing a correlation between the study results and the performance evaluations at the Real Hotels Group.

In general terms, the results indicated high levels of satisfaction and well-being among employees. The performance evaluation method proved to be the least satisfactory aspect, while interpersonal relationships in the workplace were highly satisfying. Regarding well-being, work-related stress and fatigue were the primary negative points. Concerning different generations, Generation Z showed less satisfactory median ratings in most aspects, whereas Baby-Boomers achieved the highest scores. Although, overall, no statistically significant differences were identified, there were some exceptions, such as in the case of satisfaction with shared facilities and schedule flexibility, which varied more among different generations. It was also observed that performance evaluations somewhat mirrored the results obtained in the case study, where younger workers received the lowest ratings.

Keywords: Well-being; Health; Performance; Organizations; Young workers.

Índice Geral

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
1. Introdução	1
2. Real Hotels Group	3
2.1 Descrição da empresa	3
2.2 Missão, Visão e Valores	5
2.3 Quadros da empresa.....	6
2.4 Recursos Humanos	10
3. Estágio Curricular	11
3.1 Descrição:	11
3.2 Funções/Atividades Desempenhadas/Desenvolvidas	13
3.3 Análise Crítica	22
4. Tema de estudo e Relação com o Estágio	24
5. Revisão da Literatura	25
5.1 Bem-estar: Evolução do conceito	25
5.1.1 Bem-Estar Subjetivo (BES).....	26
5.1.2 Bem-Estar Psicológico (BEP)	27
5.1.3 Bem-Estar Social	28
5.2 Bem-Estar no Trabalho (BET).....	29
5.3 Práticas de Bem-Estar nas Empresas	31
5.4 Satisfação no Trabalho e Relação com o Bem-estar.....	33
5.5 <i>Performance</i> /Desempenho e Motivação.....	34
5.6 Influência do Bem-estar no desempenho dos Trabalhadores	35
5.7 O Bem-estar na Diversidade Geracional.....	38
5.8 O Bem-estar nas Gerações Mais Jovens	39

6.	Metodologia.....	42
6.1	Objetivos da Investigação.....	42
6.2	População e Amostra.....	42
6.3	Instrumento de Medida.....	43
6.4	Análise de Dados.....	45
7.	Apresentação e análise de resultados.....	47
7.1	Caracterização da Amostra.....	47
7.2	Satisfação e bem-estar no trabalho.....	53
7.3	Cruzamento de Variáveis de Estudo.....	57
7.4	Discussão de Resultados.....	66
8.	Conclusões.....	71
8.1	Limitações do Estudo.....	72
8.2	Sugestões de Melhoria no Grupo Hoteleiro.....	73
	Referências.....	75
	Anexos/Apêndices.....	82
	Apêndice 1 – Questionário.....	82
	Apêndice 2 - Teste à Normalidade da Satisfação Geral e Sentimento de Bem-estar no Trabalho, por Região.....	85
	Apêndice 3 - Testes à Normalidade da satisfação geral e sentimento de bem-estar no trabalho, por departamento.....	85
	Apêndice 4 - Testes à Normalidade da Satisfação nos Diferentes Fatores, por Geração.....	86
	Apêndice 5 - Teste Não Paramétrico de Kruskal-Wallis Relativo à Avaliação das Diferentes Variantes da Satisfação, Por Geração.....	87
	Apêndice 6 - Tabelas Afetas à Média das Diferentes Variantes da Satisfação, por Geração.....	88
	Apêndice 7 - Testes à Normalidade da Satisfação com a Flexibilidade Proporcionada Para Trabalhar Remotamente a Partir de Casa, por Geração.....	89

Apêndice 8 - Testes à Normalidade do Bem-estar nos Diferentes Fatores, por Geração	90
Apêndice 9 - Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, relativo à avaliação das diferentes variantes do bem-estar, por geração.....	91
Apêndice 10 - Tabelas afetas à média das diferentes variantes do bem-estar, por geração, dos trabalhadores do <i>Real Hotels Group</i>	91
Apêndice 11 - Testes à Normalidade da Satisfação Geral e Sentimento de Bem-estar no Trabalho, por Geração.	92

Índice de Figuras

Figura 1 – Estilo de liderança do Real Hotels Group	7
Figura 2 - Satisfação e Sentimento de Bem-estar, por Região de Trabalho, no Real Hotels Group (apresentação de resultados)	58
Figura 3 - Satisfação e sentimento de bem-estar, por setor de trabalho, no Real Hotels Group (apresentação de resultados).....	59
Figura 4 - Satisfação geral e sentimento de bem-estar, por Geração, no Real Hotels Group (apresentação de resultados).....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Unidades hoteleiras do Real Hotels Group	4
Tabela 2 - Missão, visão e valores do <i>Real Hotels Group</i>	6
Tabela 3 - Funções por secção, no setor operacional do <i>Real Hotels Group</i>	8
Tabela 4 - Funções por secção, nos setores centrais do <i>Real Hotels Group</i>	9
Tabela 5 - Ferramentas Digitais Utilizadas no Estágio Curricular	12
Tabela 6 - Estrutura do questionário aplicado aos trabalhadores do <i>Real Hotels Group</i>	44
Tabela 7 - Teste de <i>Mann-Whitney U</i> e <i>Kruskal-Wallis</i>	46
Tabela 8 – Dados referentes à idade da amostra utilizada no estudo de caso realizado no Real Hotels Group	48
Tabela 9 – Satisfação geral com a Empresa, no Real Hotels Group	54
Tabela 10 - Bem-estar no local de trabalho, na empresa Real Hotels Group.....	54
Tabela 11 – Índices de Satisfação e bem-estar, no Real Hotels Group.....	56
Tabela 12 - Satisfação e sentimento de bem-estar, por região de Trabalho, no Real Hotels Group (caracterização da amostra e dados estatísticos).....	57
Tabela 13 - Satisfação e sentimento de bem-estar, por setor de trabalho, no Real Hotels Group (caracterização da amostra e dados estatísticos)	58
Tabela 14 – Avaliação das diferentes vertentes da satisfação, por geração, dos trabalhadores do Real Hotels Group.....	61

Tabela 15 - Nível de satisfação com o trabalho remoto, por geração, no Real Hotels Group (caracterização da amostra e dados estatísticos)	62
Tabela 16 - Avaliação das diferentes vertentes do bem-estar, por geração, dos trabalhadores do Real Hotels Group.....	64
Tabela 17 - Satisfação geral e sentimento de bem-estar, por Geração, no Real Hotels Group (caracterização da amostra e dados estatísticos)	65

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por Género	47
Gráfico 2 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por Estado Civil.....	48
Gráfico 3 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por geração	50
Gráfico 4 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por secções de trabalho.....	51
Gráfico 5 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por Antiguidade na Empresa	51
Gráfico 6 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group Habilitações Literárias (Output SPSS)	52
Gráfico 7 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por Região de Trabalho	53
Gráfico 8 - Nível de satisfação com o trabalho remoto, por geração, no Real Hotels Group (apresentação de resultados).....	62

1. Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito do estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, lecionado na Universidade do Algarve, Faro, pelas Unidades Orgânicas da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS) e da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT), formando, em conjunto com o estágio curricular, um instrumento de avaliação, para obtenção do Grau Mestre.

No que concerne ao estágio curricular, este foi realizado no *Real Hotels Group*, com sede em Lisboa, cuja a principal atividade se destina à hotelaria, tendo unidades divididas pelas regiões de: Porto, Lisboa e Algarve. Tendo a duração de 1260 horas, o estágio foi realizado integralmente no departamento de Recursos Humanos, em Albufeira, no *Real Bellavista Hotel & Spa*, tendo-se iniciado no dia 02 de novembro de 2023 e terminado a 21 de junho de 2023.

Sob a orientação da supervisora de estágio Idalécia Guerreiro (Supervisora de Recursos Humanos) e de outros colegas experientes na área, as funções desempenhadas pelo estagiário dividiram-se em 2 subáreas dentro dos Recursos Humanos, a saber: *HR Business Partner*, ligada ao recrutamento e ao suporte dado aos trabalhadores; e *HR Payroll & Benefits*, ligada ao processamento salarial, controlo de documentação, entre outros aspetos que serão mais detalhados ao longo do trabalho.

Tendo em consideração que a abordagem ao bem-estar tem vindo a ganhar cada vez mais destaque nas empresas, ainda estão por definir integralmente todos os seus benefícios. Sabe-se que, de entre outras benesses, níveis elevados de bem-estar ajudam a combater/prevenir doenças físicas e psicológicas e a obter uma maior consciência e aplicação das habilidades pessoais, ou seja, contribui para o aumento do foco e do desempenho, contrariamente ao desgaste mental, ao cansaço e à infelicidade (Roncaglia, 2017). Neste sentido, teoricamente, é fácil dizer que as empresas devem adotar medidas promotoras de bem-estar, de forma a garantirem um aumento na produtividade dos seus trabalhadores, mas será que a receita para aumentar o bem-estar é sempre a mesma? Este trabalho pretende abordar as temáticas do bem-estar e da satisfação aplicados ao trabalho e analisar, por geração, quais os pontos mais relevantes na sua promoção. Outro objetivo prende-se com o estudo da correlação entre bem-estar/satisfação e desempenho. Apesar

de considerar todas as gerações ativas no mercado de trabalho, o foco do estudo é, essencialmente, dirigido aos trabalhadores mais jovens.

O presente relatório pretende abordar as funções desempenhadas pelo estagiário e desenvolver um estudo de caso sobre uma temática relevante dentro da área de Recursos Humanos nos dias de hoje. Neste sentido, tendo como foco principal o bem-estar no trabalho e a sua influência nos jovens trabalhadores, este projeto foi dividido em 4 tópicos principais:

- Os dois primeiros consistem na caracterização da empresa onde foi realizado o estágio e no estágio propriamente dito;
- Os dois últimos, consistem na revisão de literatura relativa aos tópicos essenciais ao tema em estudo e ao estudo de caso aplicado aos trabalhadores da empresa.

Sendo o primeiro ponto referente à introdução, os pontos que se seguem são compostos pela apresentação da empresa onde foi realizado o estágio, com breve apresentação/caraterização; descrição do estágio curricular, funções desempenhadas e análise geral ao estágio; introdução à temática em estudo e relação com o estágio; revisão da literatura, composta por temas essenciais ao entendimento do estudo de caso; metodologia utilizada no estudo de caso, englobando os objetivos de investigação, a população e amostra, os instrumentos de medida e a análise de dados; a análise de resultados; e, por fim, a discussão de resultados, conclusões e as propostas para possíveis melhorias.

2. Real Hotels Group

2.1 Descrição da empresa

A empresa *Real Hotels Group* é uma entidade com fins lucrativos, fundada em 2020, fruto da maior fusão da indústria hoteleira portuguesa da última década, formada entre dois grupos hoteleiros nacionais distintos: o grupo Hotéis Real e o grupo *New Palm* (Real Hotels Group, s.d.).

O Grupo Hotéis Real foi fundado em 1994 por João Bernardino Gomes, que desenvolveu o seu projeto tendo por base conceitos como “portugalidade” e excelência, acreditando que existem valores que se mantêm sempre. A primeira unidade hoteleira fundada pelo grupo, foi o Hotel Real Parque, situado no centro de Lisboa, sendo ainda nos dias de hoje, uma referência na capital do país. Antes da fusão, o grupo detinha um total de 10 unidades. Já o Grupo *New Palm*, fundou os hotéis *Holliday Inn Express*, em 2009, com a pretensão de se expandir essencialmente nas principais cidades do país. Antes da fusão, o Grupo possuía 6 unidades hoteleiras (Real Hotels Group, s.d.).

Hoje, divididas pelas regiões do Algarve, Lisboa e Porto, o *Real Hotels Group* conta já com um total de 16 unidades hoteleiras e cerca de 2100 quartos (tabela 1).

Tabela 1 - Unidades hoteleiras do *Real Hotels Group*

Hotéis	Localização	Nº de Quartos
Maxime Hotel	Lisboa	75 quartos
Hotel Real Palácio	Lisboa	147 quartos
Apartamentos Turísticos Real Residência	Lisboa	24 apartamentos
Holiday Inn Express Aeroporto	Lisboa	120 quartos
Holiday Inn Express Plaza Saldanha	Lisboa	108 quartos
Holiday Inn Express Avenida da Liberdade	Lisboa	108 quartos
Holiday Inn Express Alfragide	Carnaxide	128 quartos
Grande Real Villa Itália Hotel & Spa	Cascais	124 quartos
Hotel Real Oeiras	Paço de Arcos	100 quartos
Real Marina Residence	Olhão	80 apartamentos
Real Marina Hotel & Spa	Olhão	144 quartos
Real Bellavista Hotel & Spa	Albufeira	193 quartos
Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa	Albufeira	344 quartos 155 apartamentos
Holiday Inn Express Porto City Centre	Porto	105 quartos
Holiday Inn Express Porto Exponor	Porto	134 quartos

Fonte: Elaboração própria (2023)

O *Real Hotels Group* é uma marca que está em crescimento e existem até alguns projetos futuros que têm sido divulgados. Um deles, seria a remodelação da Praça de Touros de Albufeira que é propriedade do Grupo e que se espera que dentro de alguns anos se torne numa unidade hoteleira (Lopes, 2023).

Para além dos projetos de expansão e desenvolvimento internos, a marca *Real Hotels Group* conta com várias iniciativas que procuram promover o desenvolvimento sustentável, através do apoio a várias instituições, servindo uma média de 120 refeições diárias e ajudando a instituição “*Make a Wish*” a realizar desejos; adota medidas que visam a redução de consumo energético e de água; promove o emprego local a pessoas desempregadas, jovens trabalhadores e pessoas com algum tipo de deficiência; promove a cultura e gastronomia portuguesa; promove a igualdade de género e aposta na compra de produtos de origem nacional (Real Hotels Group, s.d.).

No relatório de sustentabilidade lançado pelo *Real Hotels Group*, referente ao ano de 2022, é possível ver com mais detalhe as diversas medidas e iniciativas implementadas pelo grupo. Alguns exemplos são: melhorar a eficiência energética e reduzir a pegada de carbono, tentando diminuir a emissão de gases com efeito de estufa; a participação direta na iniciativa “a praia não é um cinzeiro”, com vista a recolher beatas na praia de Santa

Eulália; monitorizar gastos de água e detetar oportunidades para reduzir os consumos hídricos; gerir a redução de desperdícios; promover a reciclagem e a reutilização de determinados materiais; reduzir a utilização de materiais descartáveis e aumentar utilização de materiais sustentáveis e biodegradáveis; reduzir os plásticos e introduzir doseadores e outros materiais de substituição (ex.: doseadores de sabão); utilizar e aprimorar métodos de otimização de stock, de forma a evitar as compras em excesso e a reduzir o desperdício (Real Hotels Group, 2023).

2.2 Missão, Visão e Valores

Para criar uma empresa bem-sucedida é necessário construí-la sobre determinados alicerces, sendo o primeiro passo, definir a missão, visão e valores pelos quais esta se rege. A missão é definida como a razão de ser da empresa, ou seja, a finalidade para a qual esta foi criada. A visão, por outro lado, constitui as suas pretensões, mostrando onde é que a mesma pretende chegar. Por fim, os valores apontam à personalidade da empresa, definindo e apresentando os seus ideais, os seus princípios, e os ideais que orientam as ações (Scorsolini-Comin, 2012). A tabela 2 sintetiza a missão, visão e Valores do *Real Hotels Group*.

Tabela 2 - Missão, visão e valores do *Real Hotels Group*

Missão	“A nossa missão é transformar cada estadia num momento inesquecível.”
Visão	"A nossa visão é ambiciosa: ser o grupo hoteleiro de referência em Portugal."
Valores	<p>Excelência "Somos apaixonados pelo que fazemos e dedicamo-nos diariamente a quem nos visita. É o que faz a diferença e nos permite elevar a Qualidade do Grupo, que está presente em todas as nossas unidades e é visível para todos os que nos rodeiam."</p> <p>Colaboração "Juntos somos um só na entrega do melhor serviço. Acreditamos num ambiente de trabalho ético, transparente e justo, onde a colaboração, a partilha e a comunicação são fundamentais para alcançar o sucesso que celebramos em conjunto. Promovemos um ambiente saudável e colaborativo, onde os nossos profissionais se podem desenvolver e inspirar mutuamente."</p> <p>Portugalidade "Somos apaixonados pelo nosso país, pelas comunidades locais onde operamos e pelo que somos. Queremos criar memórias únicas e excecionais para os nossos hóspedes, inspirados na nossa cultura e história. O espírito hospitaleiro é uma qualidade dos portugueses e estamos orgulhosos em partilhar essa paixão com todos os nossos hóspedes."</p> <p>Sustentabilidade "A sustentabilidade é, para nós, um compromisso. Com a Qualidade, a Segurança, a Saúde, a Segurança Alimentar, a Responsabilidade Social e a Viabilidade Económica. Agimos e servimos de forma responsável e inclusiva, com o propósito de criar um negócio mais sustentável e um futuro melhor."</p> <p>Inovação "Procuramos ser únicos e somos ágeis face ao mercado e aos desafios que nos rodeiam. Buscamos constantemente inovações nos métodos de trabalho, no que fazemos e como fazemos. Apostamos na tecnologia para facilitar a comunicação, tomar decisões informadas e aumentar a eficiência. Inovar e modernizar é reforçar o nosso lugar na indústria."</p>

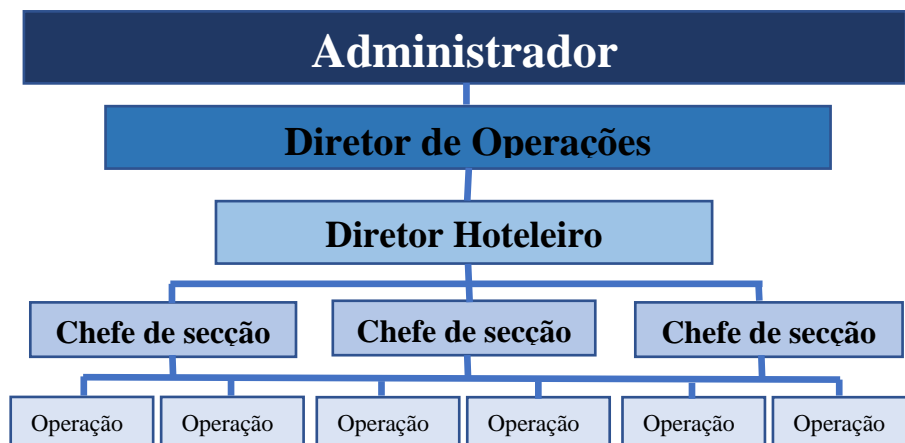
Fonte: Adaptado, <https://www.realhotelsgroup.com/pt-pt/historia/> (2023)

2.3 Quadros da empresa

O *Real Hotels Group* é uma empresa que utiliza um estilo de liderança vertical, seguindo uma hierarquia entre funções, onde, no caso daquelas diretamente ligadas à operação hoteleira, a base é representada pelos trabalhadores que atuam diretamente na operação, os quais reportam às suas chefias, que por sua vez reportam à direção do hotel,

que reporta ao diretor de operações, que, por fim, reporta ao Administrador, como pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Estilo de liderança do Real Hotels Group



Fonte: Elaboração própria (2023)

Nos departamentos centrais, onde, entre outros, está inserido o sector de RH, o estilo de liderança é semelhante, sendo sempre a entidade máxima composta pelo Administrador da empresa, que por sua vez desce aos diretores gerais de cada departamento, seguidos das chefias até chegar à base, composta pelos postos com menos poder.

Sendo esta uma empresa que trabalha diretamente com o turismo, o fluxo de trabalhadores altera-se consoante a época baixa ou alta, tendo registado, durante o período de estágio, oscilações, aproximadamente entre os 750 e os 850 trabalhadores, tendo sido o pico mais elevado no último mês do estágio (junho) e o menos elevado em janeiro. Estima-se, no entanto, que julho e agosto sejam os meses com o maior volume de trabalhadores. Apesar desta oscilação ser notada de forma geral em todos os hotéis do grupo, esta mudança de fluxo é mais expressiva na região do Algarve, devido à sua natureza sazonal.

Nas tabelas 3 e 4 é possível verificar a composição dos quadros da operação e dos setores centrais. Relativamente à operação, a tabela permite observar de forma geral as posições existentes no grupo, sendo necessário ter em consideração que certas funções não estão disponíveis em todas as unidades, uma vez que estas têm diferentes dimensões e tipologias. Já no que respeita aos setores centrais, apesar de existirem equipas divididas pelas regiões do Algarve e Lisboa, estes atuam em prol de todas as unidades do grupo, constituindo uma equipa única por setor.

Tabela 3 - Funções por secção, no setor operacional do *Real Hotels Group*

Animação	<ul style="list-style-type: none"> • Entertainment Supervisor • Animator
Copa	<ul style="list-style-type: none"> • Stewarding Supervisor • Stewarding Assistant Supervisor • Steward
Cozinha/Pastelaria	<ul style="list-style-type: none"> • Chef • Sous Chef • Chef de Partie • Senior Cook • Cook • Junior Cook • Pastry Chef • Pastry Sous Chef • Pastry Senior Cook • Pastry Cook
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Director • Hotels Cluster Director • Hotel Assistant Manager
Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> • Housekeeping Manager • Housekeeping Supervisor • Cleaning Attendant • Room Attendant • Laundry Attendant
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance Supervisor • Maintenance Assistant Manager • Hotel Maintenance Technician • Gardener
Restaurante/Bar	<ul style="list-style-type: none"> • F&B Director • F&B Supervisor • F&B Assistant Manager • Restaurant Supervisor • Restaurant Assistant Supervisor • Hostess • Senior Waiter • Waiter • Bar Supervisor • Bar Assistant Supervisor • Senior Bartender • Bartender • Host • Pool Attendant
Recepção/CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Front Office Manager • Front Office Supervisor • Front Office Shift Leader • Senior Front Office Agent • Front Office Agent • Customer Experience Manager • Guest Relations • Bell Attendant • Door Attendant • Gatehouse Keeper
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Security Manager • Security Supervisor • Security Agent • Driver
Spa	<ul style="list-style-type: none"> • SPA Manager • Therapist

Fonte: Elaboração própria (2023)

Tabela 4 - Funções por secção, nos setores centrais do *Real Hotels Group*

Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Administrator • Board Administrative Assistant
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Director of Sales & Revenue • Revenue Management Assistant • Revenue Management Supervisor • Head Groups & Events • Events Supervisor • Groups Sales Supervisor • Group & Event Coordinator • Business Development Executive • Groups Sales Executive
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Procurement Manager • Procurement Supervisor • Procurement Assistant Manager • Procurement Assistant
Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Project Manager • Social Media & Campaign Supervisor • Digital Strategy Assistant • Digital Strategy Executive
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Lawyer
Economato	<ul style="list-style-type: none"> • Storeroom Supervisor • Storeroom Junior Clerk • Storeroom Clerk
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Finance Administrative • Finance Assistant Executive Director • Finance Manager - Treasury • Finance Manager - Accounting • Finance Assistant Manager – Accounting • Finance Assistant Manager - Treasury • Finance Assistant Manager - Planning & Management Control • Finance Supervisor - Planning & Management Control • Finance Supervisor Accounting • Finance Executive - Treasury • Finance Executive - Accounting • Finance Executive Accounts Receivable
IT (Information Technology)	<ul style="list-style-type: none"> • IT Manager • IT Supervisor • IT Executive • IT Assistant
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Director of Marketing • Product Marketing Director • Marketing Design Senior Expert • Marketing Executive
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Director Of Human Resources • HR Manager • HR Supervisor - Payroll & Benefits • HR Supervisor Talent & Development • HR Supervisor – Systems • Senior HR Business Partner • HR Business Partner • HR Assistant - Payroll & Benefits
Reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Reservations Manager • Reservations Senior Agent • Reservations Agent

Fonte: Elaboração Própria (2023)

2.4 Recursos Humanos

Ainda no que aos quadros da empresa diz respeito, olhamos agora mais de perto para o departamento de Recursos Humanos, onde foi realizado o estágio. Sem contar com estagiários, a equipa de Recursos Humanos é composta por 8 elementos, encontrando-se três a trabalhar nos escritórios do Algarve e 5 nos escritórios de Lisboa. Tal como nos outros setores dos departamentos centrais da empresa, o departamento de Recursos Humanos apresenta algumas funções distintas, nomeadamente: *HR Payroll & Benefits*, *HR Business Partner*, *HR Talent & Development* e *HR Systems*. Segundo a descrição disponibilizada pela empresa, sobre cada uma destas funções, temos:

- ***HR Payroll & Benefits*** – De entre outras tarefas, os trabalhadores são responsáveis pelos processos de admissão, cessações, alterações salariais e outras, processamento salarial mensal, gestão com as entidades e organismos externos (segurança social, Finanças, ACT, entre outros), medicina no trabalho, acidentes de trabalho, estatísticas diversas;
- ***HR Business Partner*** – De entre outras tarefas, os trabalhadores são responsáveis por gerir e acompanhar numa base de parceria estratégica para as unidades na sua zona geográfica de influência, os processos e procedimentos de RH ao nível do recrutamento e seleção, admissão, gestão contratual, acolhimento e integração de colaboradores/estagiários, implementação no terreno de práticas de formação e gestão de carreiras;
- ***HR Talent & Development*** - De entre outras tarefas, os trabalhadores são responsáveis por planear e coordenar a implementação da estratégia de gestão de talento e desenvolvimento do Grupo, para o eficiente desenvolvimento e fidelização de equipas/indivíduos, nomeadamente, programas de acolhimento, cross-training, trainees e de retenção de talentos, planos de carreira e planos de sucessão e gestão da comunicação interna;
- ***HR Systems*** - De entre outras tarefas, os trabalhadores são responsáveis por gerir projetos de implementação e reimplantação dos sistemas de RH do Grupo, providenciar formação interna sobre os mesmos, gerir o *helpdesk* de suporte aos usuários internos, suporte à equipa de *Payroll* ao nível do sistema SAP para processamento salarial e respetivos processos de melhoria contínua aos sistemas.

3. Estágio Curricular

3.1 Descrição:

Seguindo o enquadramento dos pontos anteriores, e relativamente ao estágio curricular, este teve a duração de 1260 horas e realizou-se no departamento de Recursos Humanos do *Real Hotels Group*, alternando as suas tarefas entre as subáreas de *HR Business Partner* e *HR Payroll & Benefits*.

O estágio teve início a 2 de novembro de 2022, tendo terminado a dia 21 de junho de 2023. Foi no escritório central dos Recursos Humanos do Algarve, localizado no Hotel Real Bellavista em Albufeira, onde teve lugar a maioria das tarefas de estágio. Sempre que era necessário, e principalmente quando auxiliava nas funções de *HR Business Partner*, o estagiário também se deslocava às restantes unidades do Algarve.

Com vista a desempenhar as suas funções de forma independente e com o melhor rendimento possível, foram disponibilizados alguns equipamentos que permaneceram na sua posse durante o período integral do estágio, nomeadamente: secretária, computador portátil, gavetas para colocar documentos, agrafador, suporte de fita-cola e fita-cola, canetas, entre outros materiais essenciais. Enquanto estagiário, tinha ainda acesso a alguns materiais partilhados, como por exemplo, as impressoras presentes nos diferentes escritórios, das diferentes unidades hoteleiras. O computador fornecido, foi formatado e preparado com os conteúdos essenciais ao desempenho das funções, tendo sido ainda providenciado um email profissional pessoal (com assinatura de estagiário) e algumas ferramentas digitais, as quais permitiram desempenhar funções essenciais dentro da área, nomeadamente, a gestão de tempos, o processamento salarial e muitas outras tarefas que estão descritas no próximo ponto. Na tabela 5, é possível consultar algumas dessas mesmas ferramentas.

Tabela 5 - Ferramentas Digitais Utilizadas no Estágio Curricular

Ferramenta	Descrição
Sisqual	<p>Ferramenta utilizada na gestão de tempos dos trabalhadores. De entre as muitas funções, esta ferramenta permite:</p> <ul style="list-style-type: none">• Criar mapas com os horários de trabalho, sendo possível definir os turnos, as férias, os feriados, as folgas obrigatórias e as complementares;• Registrar as picagens efetuadas pelos trabalhadores e controlar se os mesmos cumprem com o horário de trabalho definido;• Categorizar a natureza das faltas dos trabalhadores, apontando-as como baixas, faltas justificadas, faltas injustificadas, entre outras.• Extrair relatórios de naturezas variadas.
Sap	<p>Ferramenta de gerenciamento de processos de trabalho, utilizada em muitos dos setores centrais do grupo. No setor dos Recursos Humanos esta ferramenta, de entre muitas outras funções, é utilizada essencialmente:</p> <ul style="list-style-type: none">• No processamento salarial e fornecimento de recibos de vencimento;• Na recolha de qualquer tipo de informação referente aos trabalhadores/estagiários vinculados com a empresa;• Extração de relatórios de naturezas variadas.
Sucess Factors	<p>Esta é uma ferramenta de gestão de talentos com diversas funcionalidades, que tem como principal objetivo auxiliar os RH. De entre outras funções, esta ferramenta permite:</p> <ul style="list-style-type: none">• Criar os processos dos trabalhadores e através da rede da empresa, passar essas informações diretamente para o SAP e para o Sisqual.

Fonte: Elaboração própria (2023)

Para além das ferramentas mencionadas na tabela 5, outras ferramentas digitais foram utilizadas, nomeadamente: o *Microsoft office (Word e Excel)*, na redação de documentos e na organização de informações; *Outlook*, utilizado para efetuar comunicação interna e externa à empresa; *Microsoft Teams*, utilizado para reuniões com membros internos da empresa e para entrevistas; *Name Print Graphics*, uma aplicação utilizada para criar as etiquetas de identificação dos trabalhadores para colocar nos crachás.

3.2 Funções/Atividades Desempenhadas/Desenvolvidas

3.2.1 Recrutamento de Trabalhadores

O recrutamento é uma parte importante da Gestão de recursos Humanos, e tem como objetivo principal detetar e atrair potenciais trabalhadores para a organização, de forma a preencher as vagas em aberto (Dhamija, 2012). Dentro do recrutamento, houve a oportunidade de acompanhar o desenrolar dos processos e desempenhar variadas tarefas que seguem listadas abaixo.

Publicar vagas de trabalho e analisar candidaturas:

- Analisar o orçamento anual para vagas de emprego e estágio nas diferentes secções;
- Abrir vagas de emprego nas plataformas online (*Net Empregos, Indeed, Bolsa de Empregabilidade, Hosco*, entre outros);
- Fazer triagem dos currículos de possíveis candidatos a ocupar cada vaga;
- Estabelecer um primeiro contacto com os candidatos através de chamada telefónica, após a triagem dos melhores currículos;
- Participar em algumas entrevistas para vagas nos setores centrais (*ex.: Compras*) com as chefias e os candidatos.

Processos de admissão:

- Trocar emails com as chefias, direção hoteleira e o diretor de operações, de forma a definir os detalhes do contrato, obter os dados pessoais essenciais do novo trabalhador e adquirir as permissões para avançar com a contratação;
- Verificar se a contratação está em conformidade com os valores definidos no orçamento anual e dar seguimento ao processo;
- Comunicar o trabalhador na Segurança Social, nos fundos de compensação do trabalho e na Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) (se o trabalhador for estrangeiro e não pertencer a nenhum país englobado nos PALOP (países africanos de língua oficial portuguesa));
- Criar pasta com o processo do trabalhador;

- Atribuir número mecanográfico de colaborador e fazer o registo em alguns documentos internos, de forma a ter a informação organizada;
- Comunicar por email a admissão do novo trabalhador aos seguranças da unidade hoteleira.

Redação e assinatura de contratos:

- Redigir contratos de trabalho e acordos de Isenção de Horário de Trabalho (quando aplicável);
- Auxiliar os trabalhadores na assinatura do contrato, bem como nos restantes documentos de admissão;

Registo do colaborador no sistema de trabalho:

- Após a confirmação da entrada ao serviço do trabalhador, por parte dos seguranças da unidade hoteleira, efetuar o seu registo nas plataformas Success Factors, SAP e Sisqual.

Centros de custo:

- Enviar lista de novas contratações para o departamento financeiro, de forma a confirmar se os centros de custo atribuídos a cada trabalhador estão corretos.

3.2.2 Recrutamento – Estágios

O processo de recrutamento de estagiários é ligeiramente diferente do processo de recrutamento de trabalhadores. Este envolve 3 partes, a escola onde o aluno estuda, o próprio aluno e a empresa. Relativamente ao recrutamento de estagiários foram desempenhadas as funções enumeradas abaixo.

Participação em feiras de empregabilidade:

- Promoção da empresa em algumas feiras de empregabilidade, nomeadamente: no dia 09 de fevereiro de 2023, no *Tourism Trade Show*, na Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve, em Faro; no dia 15 de fevereiro de 2023, no *Insiders Day*, na Escola Turismo de Portugal, em Vila Real de Santo António; e no dia 16 de fevereiro de 2023, na Feira de Empregabilidade do Algarve, no Centro de Congressos em Vilamoura. O estagiário participou nestes eventos, onde o

objetivo era divulgar a empresa e atrair estagiários e trabalhadores, de forma a preencher as vagas em aberto.

Analisar pedidos de estágio e marcar entrevistas:

- Trocar *emails* e chamadas telefónicas com escolas e alunos que se candidataram às vagas em aberto, de forma a recolher algumas informações sobre o estágio pretendido pelos candidatos (tempo, unidade hoteleira, necessidade de alojamento, secção, entre outros aspetos) e esclarecer algumas questões antes de dar seguimento ao processo;
- Verificar se os pedidos de estágio estão em conformidade com as vagas estipuladas em orçamento nas diferentes secções e nos diferentes hotéis;
- Verificar junto das chefias se há interesse em prosseguir com o estágio e servir de intermediário no agendamento das entrevistas.

Dar seguimento ao processo de estágio:

- Depois de acordados os termos do estágio, aguardar pelo envio do protocolo por parte da escola e devolver o documento assinado pela Diretora de Recursos Humanos;
- Criar o processo do estagiário e guardar todos os documentos associados ao mesmo;
- Colocar as informações referentes ao estágio nos diferentes documentos internos;
- Atribuir um número mecanográfico de trabalhador ao estagiário e comunicar a sua entrada ao trabalho aos seguranças da unidade hoteleira;
- Registrar o estagiário na plataforma SAP.

3.2.3 Gestão contratual

Entende-se por gestão contratual, todo o processo de planeamento e tomadas de decisão inerentes à parte contratual (Vieira, 2017). O processo de gestão contratual implica o controle das cessações/renovações de contratos, sendo necessário tomar decisões relativamente à continuidade dos trabalhadores dentro da empresa, onde o estagiário também teve participação, desempenhando as tarefas abaixo mencionadas.

Controle de contratos renováveis:

- Controlar as datas de cessação dos contratos de trabalho renováveis, perguntando com antecedência às chefias se pretendem efetuar a renovação.

Controle de contratos não renováveis:

- Processo de controle semelhante, havendo a necessidade de controlar junto das chefias se pretendem deixar o contrato cessar.

Efetuar renovação de contrato de trabalho:

- Proceder à renovação dos dados contratuais.

Comunicação de atualização de dados:

- Proceder à comunicação da alteração de dados contratuais nas plataformas online da Segurança Social e Fundos de Compensação do Trabalho (renovações de duração contratual, passagem a efetivo e alterações de vencimento).

3.2.4 Cessações

A cessação contratual, diz respeito à extinção do vínculo laboral entre um trabalhador e uma empresa, encerrando as obrigações contratuais impostas para ambos os lados (Paula, Oliveira & Santos, 2015). No final de cada mês, é necessário fazer um controlo dos trabalhadores que deixaram de fazer parte dos quadros da empresa, sendo necessário comunicar a sua cessação nas diferentes plataformas. Todas as cessações precisam de ser comunicadas, desde as cessações em período experimental, não renovações, término de vínculo por parte da empresa com ou sem justa causa, término de vínculo por parte do trabalhador com ou sem justa causa, entrada na idade da reforma, entre outros.

Cessação do vínculo contratual:

- Comunicar a cessação dos trabalhadores na Segurança Social, nos Fundos de Compensação do Trabalho e na Autoridade Para as Condições no Trabalho (no caso dos estrangeiros, não pertencentes aos PALOP);
- Redigir e enviar por email, para os trabalhadores, os certificados de trabalho referindo o período em que trabalharam na empresa e a função desempenhada;

- Enviar email no final de cada mês a informar os seguranças e a respetiva direção hoteleira das cessações efetuadas naquele mês.

3.2.5 Apoio e controlo de picagens em Sisqual

Tal como foi referido anteriormente, o Sisqual é uma ferramenta utilizada pelo departamento de Recursos Humanos com a finalidade de facilitar o controlo das picagens dos trabalhadores. A cada 15 dias, é necessário efetuar um controlo nos registos de ponto de todos os trabalhadores, de forma a perceber se está tudo em conformidade com o que está definido em sistema, no que respeita aos horários, para que desta forma os ordenados possam ser pagos da forma mais assertiva possível.

Controlo de picagens diárias:

- Verificar se os trabalhadores estão a realizar as picagens de forma adequada e dentro dos prazos definidos pelas chefias. Relembrar as chefias de fazer o acerto das picagens manualmente, se necessário.

Controle de férias e outras ausências:

- Controlar a marcação de férias anual de todos os trabalhadores e detetar possíveis erros nas marcações.

3.2.6 Suporte às chefias e aos trabalhadores

Uma das funções principais dos *HR Business Partners* é a de providenciar suporte necessário aos trabalhadores e às chefias. Sendo o escritório central do departamento de RH do Algarve localizado no Hotel Real Bellavista, em Albufeira, enquanto auxiliava esta subárea dos RH, o estagiário deslocou-se recorrentemente às restantes unidades do Algarve, de forma a providenciar esse apoio nos outros hotéis, e também, realizar outras tarefas, como por exemplo, as assinaturas de contrato.

Suporte às chefias:

- Apoiar as chefias em determinadas tarefas, tais como, o controlo de picagens diárias, a marcação de férias em Sisqual, detetar erros de marcações, processos contratuais, entre outros.

Suporte aos trabalhadores:

- Fornecer documentos requisitados pelos trabalhadores, como por exemplo, declarações de vínculo contratual, esclarecimento relativamente a direitos, deveres, ou questões postas pelos trabalhadores, apoio na leitura dos recibos de vencimento, questões relativas ao seguro de saúde e esclarecimentos relativamente a bónus a receber ou a alterações no ordenado mensal.

3.2.7 Processamento Salarial

O processamento salarial é uma das funções principais da área de *HR Payroll & Benefits*. Consiste essencialmente no processamento de salários dos colaboradores, mas também em todo o processo de controle que está por detrás e que por vezes é bastante moroso. Os valores salariais líquidos são calculados, tendo em conta o salário base, os subsídios, as horas extra, as contribuições ao estado, oscilantes consoante os rendimentos e outros dados pessoais (estado civil, nº de filhos e titularidade dos rendimentos), entre outros (Rusly et al., 2018). Abaixo seguem listadas as tarefas desempenhadas pelo estagiário nesta função.

Cálculo de fechos de contas (Cessações):

- Calcular todos os valores devidos pela empresa aos trabalhadores que cessam o vínculo contratual no mês corrente (subsídios de férias/Natal, férias não gozadas, recompensa por caducidade e proporcionais).

Controle documentos relevantes para o processamento salarial:

- Controlar as ausências do trabalhador durante o mês e verificar se os documentos justificativos estão em conformidade, solicitando os mesmos às chefias, quando necessário (baixas, faltas justificadas, entre outros);
- Controlar cessações contratuais do mês corrente e posse das respetivas comunicações.

Classificação de Tempos:

- Verificar se as chefias terminaram a classificação de tempos em Sisqual, alertando os mesmos quando necessário. Este processo consiste em classificar toda e qualquer tipo de ausência ou tempo complementar no sistema, de forma a que os RH possam adicionar ou subtrair corretamente valores proporcionais ao ordenado dos trabalhadores.

Integração de Informações de Sisqual para Sap

- Processo manual que consiste em integrar informações relativas à gestão de tempos de Sisqual para Sap;
- Correção manual de possíveis erros de integração.

Controlo de Recibos de Vencimento:

- Analisar individualmente os recibos de vencimento de cada trabalhador, de forma a detetar possíveis erros e proceder à sua correção (podem ser erros de naturezas variadas, tais como, contingentes em falta, valores errados, subsídios em falta, entre outros).

Processamento salarial:

- Bloquear manualmente a integração de dados de todos os hotéis de forma a impedir qualquer alteração a meio do processo e iniciar o processamento salarial através da ferramenta Sap.

Controlo de Valores de processamento:

- Verificar se o valor dos subsídios (férias, natal, alimentação, outros) a serem pagos a cada trabalhador estão em conformidade com o recibo de vencimento;
- Calcular diferenças entre os valores processados no mês corrente e os do mês anterior e identificar se os valores em diferença se justificam;
- No caso de haver qualquer tipo de diferença injustificada, é necessário proceder às alterações e repetir o processo referente ao processamento salarial;
- Quando se verificar que os valores estão todos em conformidade, enviar os relatórios ao departamento financeiro, para que o mesmo efetue o pagamento dos ordenados.

Envio de Recibos de Vencimento:

- Já nos primeiros dias do mês seguinte, com o auxílio da ferramenta SAP, proceder ao envio dos recibos de vencimento de todos os trabalhadores da empresa.

3.2.8 Outras tarefas desempenhadas

Para além das funções anteriormente descritas, o estagiário teve, ainda, a oportunidade de realizar outras tarefas, nomeadamente:

Reportar acidentes de trabalho:

- Preencher formulário do seguro relativo à participação de acidentes de trabalho e enviar para os trabalhadores;
- Informar as chefias sobre baixas derivadas de acidentes de trabalho;
- Controlar despesas do trabalhador relacionadas com o acidente de trabalho e reencaminhar para a seguradora.

Medicina no Trabalho:

- Efetuar controlo e proceder à marcação de consultas no âmbito da medicina no trabalho para todos os trabalhadores da empresa, quer sejam trabalhadores recém-contratados, ou trabalhadores que tenham de renovar os dados de aptidão.

Baixas de trabalhadores:

- Receber e guardar documentos de baixa dos trabalhadores;
- Informar chefias do trabalhador sobre a baixa.

Faltas justificadas:

- Guardar documentos referentes a faltas justificadas e providenciar informações necessárias ao sistema (ex.: no caso de morte de um familiar do trabalhador, o código do trabalho prevê que deve ser dado um determinado número de dias de dispensa, consoante o grau de parentesco, tendo essa informação, que ser passada para o sistema através da ferramenta SAP).

Faturas por centros de custo:

- Enviar para a tesouraria os valores de faturas de diferentes naturezas distribuídos por centros de custo.

Penhoras:

- Receber notificações de penhoras associadas a trabalhadores da empresa e dar o devido seguimento;
- Proceder ao controlo mensal das penhoras;

Atualizar dados dos trabalhadores:

- Atualização de dados pessoais dos trabalhadores, em sistema, a pedido dos próprios (ex.: morada de residência, número de filhos, alterações para efeitos de IRS, entre outros);
- Atualização de dados pessoais do trabalhador a pedido da empresa (ex.: dados do cartão de cidadão, situação de legalização de cidadão estrangeiro, entre outros).

Redação de documentos:

- Redigir declarações de diferentes naturezas para os trabalhadores do grupo, nomeadamente, declarações de situação de vínculo profissional e declarações para utilização de veículos da empresa;
- Redigir outros documentos, tais como, carta de não renovação de contrato, certificado de trabalho, documento de cessação para a segurança social, carta de abandono de trabalho, carta de cessação em período experimental, entre outros.

Elaboração de crachás:

- Elaborar crachás de identificação profissional para novos trabalhadores da empresa.

Participação em Eventos de Épocas festivas:

- Participação na festa de Natal da empresa, ficando responsável pela entrega de cabazes de Natal e sorteio de prémios aos trabalhadores, os cabazes de Natal sobrantes foram entregues a uma instituição de caridade, entrega essa, na qual o estagiário também participou;

- Festa de Natal das Crianças, em Olhão, onde o estagiário teve participação direta neste evento, ajudando no controlo e distribuição de *vouchers* da “Toys R Us”. (cada trabalhador, tinha direito a receber um voucher de 20 euros em compras nas lojas desta empresa de brinquedos, por cada filho menor de 12 anos, onde a ideia era que os pais comprassem os brinquedos na loja, antes da data da festa e que as crianças abrissem as prendas no dia do evento);
- Divulgação dos eventos da Empresa através da afixação de cartazes nas zonas do Staff.

Entrega e controlo das chaves de cacifo:

- Controlar a entrega e devolução de chaves de cacifo aos novos trabalhadores;

Controlar contas de *email*:

- Controlar *email* pessoal da empresa e por vezes, o *email* geral da equipa de RH do Algarve, dando seguimento a situações/pedidos específicos e de natureza variada, receber informação relevante e canalizar a informação para colegas da mesma equipa, ou de outras áreas.

Seguro de saúde – Agregado familiar:

- Adicionar membros do agregado familiar ao seguro de saúde proporcionado pela empresa, a pedido dos trabalhadores.

Realizar pedidos dos trabalhadores:

- Dar resposta a pedidos de natureza variada, nomeadamente, envio de recibos de vencimento, envio de declarações, envio de cópia de contrato de trabalho, envio de relatório de picagens pessoal para fins de contabilização de horas extra, pedidos de ajuda para redigir determinados documentos, solicitar nova via do cartão do seguro de saúde, entre outros.

3.3 Análise Crítica

Sendo o presente estágio curricular dentro da área de Recursos Humanos, esta foi uma etapa muito importante para o desenvolvimento profissional e académico do estagiário, tendo sido o primeiro contacto em termos práticos com a área de formação,

que proporcionou uma experiência real daquilo que são essencialmente as funções de um profissional na área.

Durante este período, foi possível aprender e desempenhar diversas funções dentro das subáreas *Human Resources Business Partner (HRBP)* e *HR Payroll & Benefits*. Houve sempre a confiança e liberdade para desempenhar as funções de forma autónoma, recebendo auxílio necessário, o que lhe deu confiança e ajudou a desenvolver competências e conhecimentos dentro da área e o influenciou a querer fazer o seu trabalho com a máxima qualidade.

O estagiário considera que esta foi uma experiência bastante produtiva e positiva e que, dentro do *Real Hotels Group*, conseguiu perceber que o departamento de Recursos Humanos desempenha muitas tarefas interessantes, desafiantes e muito diferentes de subárea para subárea. Neste sentido, teria sido interessante ter tido a experiência completa na área, contudo, como algumas funções estão localizadas somente na região de Lisboa, como é o caso dos *HR Talent & Development* e dos *HR Systems*, impossibilitou essa formação.

O estagiário considera ainda que este estágio foi um grande complemento relativamente ao primeiro ano do Mestrado, pondo vários conhecimentos adquiridos em prática, tais como, os da unidade curricular de Atração e Gestão de Talentos, relativamente aos métodos de seleção e recrutamento, postura nas entrevistas de trabalho, entre outros temas e também a unidade curricular de Enquadramento Jurídico das Relações Laborais, sendo essencial conhecer o código do trabalho, quer seja na redação de contratos, no auxílio aos trabalhadores e chefias, entre outros aspetos.

4. Tema de estudo e Relação com o Estágio

De forma a complementar o período de estágio com um trabalho que permitisse conhecer outros aspetos da organização, o estagiário decidiu abordar um tema que tem vindo a ganhar relevância na estratégia empresarial e que dá cada vez mais sentido à existência de um departamento de Recursos Humanos nas Empresas: o bem-estar no trabalho.

O bem-estar dos trabalhadores é algo que os RH lutam dentro da organização para promover, quer seja para obtenção de determinados benefícios, quer seja pelos projetos com iniciativas de inclusão e promoção de eventos ou pelo controlo de registos e garantias de que os trabalhadores recebem aquilo a que têm direito, entre outras formas. Durante o primeiro ano do curso de Mestrado, os conteúdos teóricos ministrados na unidade curricular de Stresse, Qualidade de Vida e Bem-Estar nas Organizações, permitiram constatar que o bem-estar é algo que promove o bom desempenho e a manutenção dos trabalhadores nas organizações. Este facto pôde ser comprovado durante a realização do estágio curricular.

A relação entre o bem-estar e o desempenho dos jovens trabalhadores é algo que vale a pena ser estudado, uma vez que a retenção e promoção de talentos é um passo importante no sucesso empresarial. É um tema muito presente na realidade de um departamento de Recursos Humanos e, cada vez mais, sobretudo após a pandemia por SARS-COV2, outros valores têm vindo a ser colocados em evidência para justificar a satisfação laboral.

Neste sentido, os capítulos que se seguem, pretendem fundamentar a importância da satisfação e do bem-estar no local de trabalho e mostrar a sua influência no desempenho dos trabalhadores, principalmente nos mais jovens. O estudo será dividido em 2 partes. Numa primeira fase, serão apresentados alguns conceitos e estudos teóricos necessários e, numa segunda, será apresentado um estudo prático, realizado no *Real Hotels Group*, com a finalidade de analisar o nível de satisfação e bem-estar dos trabalhadores, bem como identificar as forças e fraquezas da empresa no âmbito da temática em estudo.

5. Revisão da Literatura

5.1 Bem-estar: Evolução do conceito

O conceito de bem-estar é uma área essencialmente ligada ao campo da Psicologia, ultimamente muito articulada com a psicologia positiva, a qual também inclui, por exemplo, o estudo da emoção, da personalidade, cognição, desenvolvimento, relações sociais, entre outras (Tov et al., 2022).

Sendo uma matéria complexa, com um significado amplo e de difícil definição, tem havido ao longo dos anos uma evolução constante no seu entendimento. Antes da década de 1960, o bem-estar era muito associado aos rendimentos. Estimava-se a ideia de que uma pessoa financeiramente saudável conseguia comprar instrumentos que lhe proporcionassem bem-estar. À medida que o conceito foi sendo estudado, verificou-se que haviam outros fatores implícitos no bem-estar de um indivíduo, nomeadamente, a saúde (Galinha & Ribeiro, 2005).

Na década de 1970, na chamada Segunda Revolução da Saúde, com o controlo de epidemias e de doenças da época, através de métodos de prevenção aplicados, começou a existir um novo conceito de promoção da saúde em detrimento do combate à doença. Foram então criadas campanhas de consciencialização relativamente a maus hábitos, nomeadamente, fumar, beber e outros comportamentos de riscos, de uma forma geral. A saúde acabaria por ganhar um elevado destaque no conceito de bem-estar, incluindo a saúde mental (combate e prevenção das doenças psicológicas). Com o passar dos anos, o bem-estar passou, cada vez mais, a ter um significado holístico e começou a desenvolver indicadores de saúde mental, tais como: avaliações de satisfação com a vida, felicidade, afeto positivo e negativo, entre outras (Galinha & Ribeiro, 2005).

Na década de 1980, devido à sua complexidade, o conceito começou a criar discórdia teórica entre os investigadores, tendo passado a encerrar dois sentidos: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. O primeiro compreende as dimensões de afeto e satisfação com a vida e o segundo, fundado por Ryff em 1980, compreende temas como a autoaceitação, autonomia, controlo sobre o meio, relações positivas, propósito na vida e desenvolvimento pessoal. Desde então, muitos estudos têm sido feitos sobre o bem-

estar de forma geral, não tendo sido criada ainda uma definição global consensual (Galinha & Ribeiro, 2005).

Segundo Ryan & Deci (2001, citado por Siqueira & Padovam, 2008), no campo psicológico, o bem-estar pode ser analisado em duas perspectivas:

- Bem-estar hedônico - corresponde ao estado subjetivo de felicidade e prazer de um indivíduo;
- Bem-estar eudemônico - ligado a uma vertente mais psicológica, refletindo-se na capacidade de utilizar todas as suas funcionalidades.

Assim, apesar da sua amplitude e complexidade, existem atualmente alguns campos de estudo que nos ajudam a entender o conceito geral de bem-estar, nomeadamente: o bem-estar subjetivo (Galinha & Ribeiro, 2005), o bem-estar psicológico (Ryff, 1989) e o bem-estar social (Keys, 1998).

5.1.1 Bem-Estar Subjetivo (BES)

O bem-estar subjetivo (BES) aponta para a relação entre satisfação e felicidade. Ao satisfazer as necessidades, gera-se felicidade imediata, contudo, o nível de felicidade gerado é subjetivo, dependendo do nível de aspiração da necessidade em causa, que poderá ser influenciada, por exemplo, por experiências do passado e valores pessoais. Neste sentido, o bem-estar subjetivo é composto por duas dimensões: uma cognitiva, onde é feito um juízo avaliativo, traduzido no nível de satisfação com a vida, quer seja de uma forma global, ou em determinados aspetos; e outra mais emocional, positiva ou negativa, expressa através da felicidade de uma forma geral, ou através de emoções específicas (Galinha & Ribeiro, 2005).

Entre outras coisas, o BES consiste na avaliação dos indivíduos da sua felicidade, tendo por base o afeto positivo, abstenção de afetos negativos e satisfação com a vida (Blahopoulou et al., 2022). Os indivíduos são todos diferentes, reagem de forma diferente a circunstâncias semelhantes e fazem avaliações baseadas nas suas expectativas pessoais, valores e experiências passadas (Diener et al., 1999). Algumas teorias indicam que um indivíduo atinge o bem-estar subjetivo quando se move em direção aos seus objetivos, ou quando alcança um objetivo por si valorizado (Snyder & Lopez, 2002).

5.1.2 Bem-Estar Psicológico (BEP)

O bem-estar psicológico (BEP) consiste na distinção entre afeto positivo e negativo e satisfação com a vida. Segundo Ryff (1989), o BEP corresponde a um conjunto de características base que influenciam a saúde mental do indivíduo, nomeadamente, o sentido de autorrealização, maturidade, autoaceitação, níveis de positivismo, entre outros. O autor considera, ainda, que o estado de BEP positivo pode ser influenciado por diversos fatores, nomeadamente:

- **Relações positivas** - vistas como um componente central da saúde mental, pois, pessoas autorrealizadas são capazes de ter sentimentos de empatia e afeição e de se relacionar calorosamente com outras pessoas, podendo ser considerado como um critério de maturidade;
- **Autonomia** - proveniente de qualidades como a autodeterminação e independência, uma vez que, pessoas autorrealizadas, tendem a ter um determinado nível de autonomia, não procurando a aprovação de terceiros, mas sim a sua própria;
- **Domínio ambiental** - corresponde à capacidade de uma pessoa gerar ou procurar ambientes propícios às suas necessidades psicológicas e, também, à capacidade de se adaptar a ambientes externos à sua zona de conforto;
- **Propósito na vida** - diz respeito às crenças, objetivos e propósitos em que um sujeito acredita, e os quais orientam as suas ações;
- **Crescimento pessoal** - característica essencial para o BEP positivo, sendo que o funcionamento psicológico ideal aponta para a evolução contínua, desenvolvimento de potencial e pessoal, enfrentamento de novos desafios e processos de mudança ao longo da vida;
- **Autoaceitação** - característica central da saúde mental, consiste em aceitar-se e manter atitudes positivas, sendo visto como traço de maturidade emocional e fundamental para um bom funcionamento psicológico.

Pessoas mentalmente estáveis e saudáveis, tendem a ter interesse e a estarem envolvidas no ambiente que as rodeia, estabelecem metas pessoais e profissionais, olham positivamente para novas oportunidades e desafios e, caso os mesmos sejam relevantes

nas suas vidas, colocam energia, motivação e esforço nas suas ações para os cumprir (Warr, 1990).

5.1.3 Bem-Estar Social

Na perspectiva de Keys (1998), o bem-estar social consiste na análise circunstancial do funcionamento humano dentro da sociedade, ou seja, da capacidade de integração, coesão social, do sentimento de pertença e da interdependência. O autor adianta que existem cinco fatores centrais que influenciam o bem-estar social, mais concretamente:

- 1) **A integração social** - referente à qualidade das relações entre um indivíduo e a comunidade que o rodeia, mostrando a sua capacidade de inserção, convivência, identificação e aproximação da sociedade em que está inserido;
- 2) **A aceitação social** – assente na capacidade de confiar, de acreditar que as pessoas são bondosas e de se sentir confortável com elas e ver a natureza humana com boas perspectivas; são indivíduos que se aceitam a si próprios e que se sentem confortáveis com a sua personalidade, tendem a ver os aspetos bons da vida, o que influencia positivamente a saúde mental;
- 3) **A contribuição social** - exprime o quão valiosa uma pessoa é para a sociedade, no que respeita ao cumprimento de obrigações que contribuem para o bem comum e o quão valorizadas são essas mesmas ações, pelas outras pessoas;
- 4) **Atualização social** - crença na evolução da sociedade, havendo um sentimento de possível potencialização da mesma, através das suas instituições e cidadãos, são indivíduos socialmente mais saudáveis que tendem a acreditar numa evolução positiva e benéfica da sociedade, em contrapartida, indivíduos socialmente menos saudáveis, tendem a associar a evolução ao fatalismo e à impotência;
- 5) **Coerência social** - capacidade de perceber a qualidade, organização e o funcionamento do meio social em que estamos inseridos e o mundo em que vivemos, são indivíduos saudáveis socialmente, têm a capacidade de entender o que está a acontecer ao seu redor e não se iludem com a ideia de que vivem

num mundo perfeito e por isso tendem a lutar para manter ou aumentar o seu desejo de dar sentido à vida.

5.2 Bem-Estar no Trabalho (BET)

Após anteriormente explanado o conceito e abrangência de bem-estar, podemos seguir para a definição de um dos conceitos essenciais deste relatório, em concreto: a importância do bem-estar no trabalho (BET). Segundo Horn et al. (2004), o bem-estar no trabalho consiste na avaliação positiva dos diferentes fatores associados a este, nomeadamente: os aspetos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos. Para melhor descrever o bem-estar no trabalho, os autores criaram um modelo, inspirado noutros já existentes, nomeadamente o de Warr (1987 & 1994), sobre a saúde mental e o de Riff (1989), sobre o bem-estar geral. Segundo este modelo, o bem-estar no trabalho é composto por 5 campos essenciais:

1 - Bem-estar-estar afetivo - correspondente às emoções geradas pelo trabalho e à sua frequência, sendo as unidades de medida o afeto, a satisfação, o comprometimento organizacional e a exaustão emocional;

2 - Bem-estar-estar profissional - medido através do grau de aspiração, competência e autonomia;

3 - Bem-estar social - caracterizado pelas atitudes negativas ou de indiferença para com os colegas, e do nível de cumplicidade e conforto para falar com os mesmos;

4 - Bem-estar cognitivo - relacionado com a capacidade de estar concentrado no trabalho e desenvolver novas competências;

5 - Bem-estar psicossomático - relativo à saúde dos trabalhadores, tendo em conta diversos problemas, tais como dores de cabeça, problemas cardiovasculares, dores de estômago, entre outros (Horn et al., 2004).

Ainda na perspetiva de Anttonen et al. (2009), o bem-estar no trabalho aponta para um ambiente seguro, saudável e promotor da produtividade, numa organização conduzida por trabalhadores competentes que veem o seu trabalho valorizado, recompensador e como um alicerce para as suas vidas. O bem-estar é também baseado na perceção e

experiência do trabalhador relativamente ao funcionamento de uma empresa bem organizada, naquilo que ele entende ser o seu local de trabalho ideal e na sua percepção da tentativa de aplicação e renovação de medidas constantes para atingir esse ambiente. Descrevem, ainda, como sendo relativa e baseada na experiência do trabalhador em relação à saúde e segurança no trabalho, à boa liderança, competência, organização do trabalho e ao suporte ao trabalhador.

Warr (1999), indica que o bem-estar dos trabalhadores está diretamente ligado a fatores como o desempenho no trabalho, menor absenteísmo, menor probabilidade de despedimento e comportamentos mais adequados. De forma a promover o seu bem-estar, as empresas deverão ter em atenção a saúde física, psicológica e emocional, privilegiando o conforto e felicidade (Pradhan & Hati, 2022).

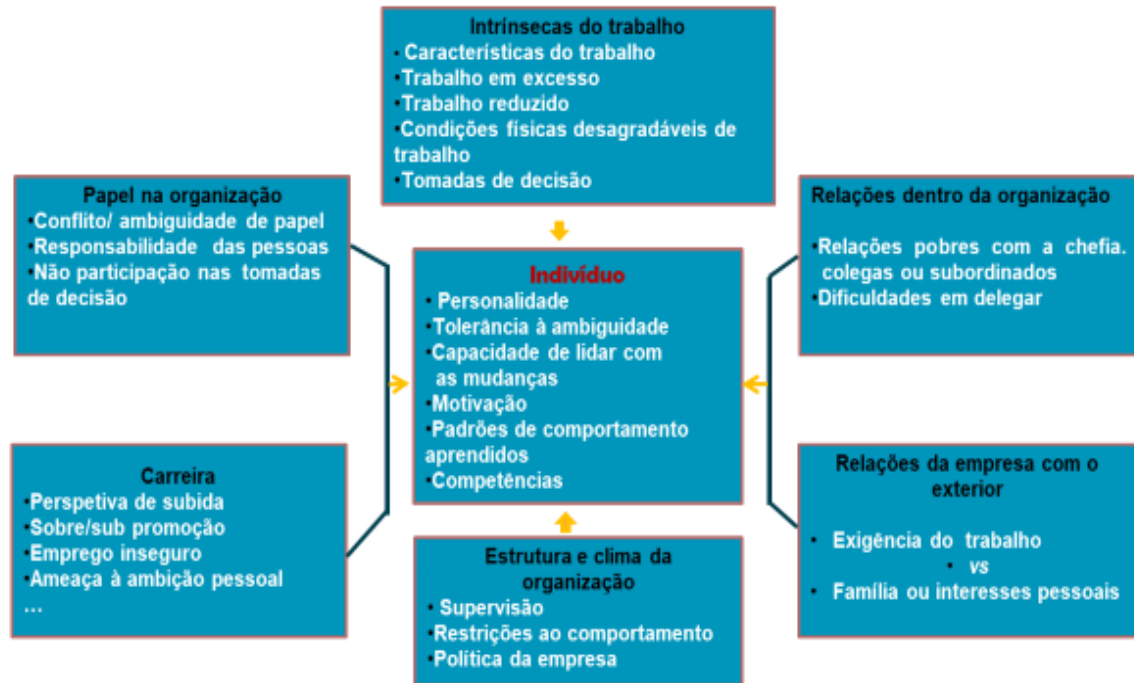
O sentimento de produzir um trabalho significativo e valorizado dentro da empresa influencia de forma positiva o bem-estar de um trabalhador, assim como o sentimento de produzir um trabalho menos valorizado ou “sem sentido” é associado à apatia, descontentamento e afastamento do próprio trabalho. Um trabalhador sentir-se valorizado, útil e pertencente a uma cultura organizacional forte, pode motivá-lo e conseqüentemente aumentar os seus níveis de bem-estar, pois, por natureza, o ser humano esforça-se para encontrar o sentido da própria vida (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

Indivíduos com baixos níveis de bem-estar estão em risco de se depararem com sentimentos de stresse, gerados por determinados fatores no trabalho, podendo conduzir a estados de ansiedade e depressão, mais ou menos severos. Nesta linha, podemos referir o stresse ocupacional, o qual está associado a estados emocionais aversivos, negativos e/ou desagradáveis que os indivíduos experimentam no seu local de trabalho, podendo ser caracterizado pela inter-relação entre as condições de trabalho e as características individuais do trabalhador que podem resultar em exigências que excedem sua capacidade de resposta (Ross & Altmaier, 1994, citado por Serra, 2007).

Neste contexto, podemos citar o *burnout*, o qual é caracterizado pela exaustão emocional, despersonalização e baixos níveis de realização pessoal, com o trabalho. O *burnout* é uma consequência ligada a elevados níveis de stresse, causado por diversos fatores (fig.1), os quais podem conduzir a um esgotamento psicológico (Warr, 1999). Este esgotamento traduz-se em falhas no trabalho, falta de criatividade e comprometimento,

alienação e, por vezes, atitudes inapropriadas para com os que o rodeiam, clientes, ou para com o próprio (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001).

Figura 1- Condições indutoras de stresse no trabalho



Fonte: Adaptado de Sutherland & Cooper, 1990, cit. in Serra, 2002

5.3 Práticas de Bem-Estar nas Empresas

Os trabalhadores podem ser os ativos mais valiosos de uma empresa se forem geridos da melhor forma. As estratégias empresariais mais tradicionais apontam para os resultados, apostando, por exemplo, no desenvolvimento de sistemas de gestão da performance e nos processos de produção, os quais contribuem para a maximização da produção. Teorias mais recentes reveem o sucesso empresarial no bem-estar e satisfação dos trabalhadores, olhando para a otimização e qualidade do trabalho produzido. Estas baseiam-se no facto de que trabalhadores mais felizes e motivados, tenderem a ser mais

produtivos, pois apresentam menor desgaste mental e elevados níveis de motivação (Grawitch & Ballard, 2016).

De forma a promover o bem-estar, as empresas deverão ter também uma cultura organizacional bem definida. A cultura organizacional, tal como o bem-estar, não tem um sentido unilateral, contudo, de entre diversas teorias, pode ser definida como o conjunto de valores expressos para administrar uma empresa, nomeadamente: clareza na estratégia e nos objetivos compartilhados; tomada sistemática de decisões; comunicação; inovação; orientação para ações de responsabilidade; sistema de recompensas; desenvolvimento e promoção (Gordon & DiTomaso, 1992, citado por Santos, Hayward & Ramos, 2012). A cultura organizacional tem o objetivo de dar um sentido de orientação à empresa, de uma forma geral, e influenciar os comportamentos e atitudes dos trabalhadores que são induzidos pela perceção da realidade onde se inserem (Santos, Hayward & Ramos, 2012).

Neste sentido, as empresas deverão ir ao encontro daquilo que é a sua cultura organizacional na hora de definir uma estratégia. Uma cultura orientada para o bem-estar deverá incluir na sua estratégia, mecanismos que promovam o ambiente de trabalho positivo e que ofereçam benefícios aos trabalhadores. A empresa deverá, por isso, integrar a equipa de RH na equação de forma a que esta possa aplicar medidas de otimização nas diferentes funções. Uma discrepância muito grande entre aquilo que são as expectativas dos trabalhadores e as exigências dos empregadores, poderá gerar desagrado, stresse, fadiga, queda de produtividade e problemas de saúde física e mental nos trabalhadores a médio/longo prazo. Deve haver um alinhamento entre as diferentes variantes do bem-estar (subjetivo, social e psicológico) de forma a otimizar as relações entre os trabalhadores e os resultados organizacionais (Grawitch & Ballard, 2016).

Numa pesquisa realizada por Grawitch, Gottschalk & Munz (2006, citado por Grawitch & Ballard, 2016), chegou-se à conclusão que, num ambiente de trabalho psicologicamente saudável surgem 5 práticas distintas, nomeadamente: (i) o envolvimento dos trabalhadores, sendo-lhes dada maior nível de autonomia e participação nas decisões empresariais; (ii) balanço entre a vida pessoal e o trabalho, havendo flexibilidade no local, nos horários, na forma de realizar o trabalho e na assistência das necessidades fora do trabalho; (iii) desenvolvimento e crescimento profissional, apostando na formação, desenvolvimento de competências e crescimento dos trabalhadores; (iv) reconhecimento, que consiste em valorizar o contributo dos trabalhadores para com a empresa e até recompensá-los (intrínseca ou extrinsecamente)

pelo seu desempenho; (v) saúde e segurança, focando na prevenção, avaliação e tratamento de riscos e problemas para a saúde, através da promoção de um estilo de vida saudável.

5.4 Satisfação no Trabalho e Relação com o Bem-estar

De um modo mais geral, a satisfação diz respeito à realização pessoal de um indivíduo relativamente a vários fatores, nomeadamente, aos seus valores, necessidades, expectativas, entre outros aspetos. Por outras palavras, a satisfação geral é influenciada pelo balanço entre aquilo que o indivíduo quer/espera obter na sua vida, comparativamente aquilo que ele realmente recebe. Dizemos que um indivíduo está plenamente satisfeito, quando a sua realidade é equivalente ou supera as suas expectativas (Hespanhol, 2008).

A satisfação no trabalho, seguindo a definição de Locke (1976, citado por Judge & Klinger, 2012, pp.107), pode ser descrita como “(...) um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho de alguém.” A satisfação no trabalho pode ainda ser dividida em 2 componentes distintas: aquilo que o indivíduo sente (componente emocional); e aquilo que o indivíduo pensa (componente cognitiva), podendo apresentar algumas oscilações com base na avaliação das experiências de trabalho com algum grau de favor ou desfavor (Wright & Cropanzano, 2000).

Unindo todos estes pontos, podemos dizer que a satisfação no trabalho se trata do estado emocional de um indivíduo causado pela perceção (avaliação) da sua situação atual no trabalho e que pode gerar sensações positivas (satisfação), se for ao encontro das suas expectativas, ou sensações negativas (insatisfação).

No seguimento da informação de cariz teórico reunida ao longo deste trabalho, constatamos que apesar de serem construtos diferentes, satisfação e bem-estar estão diretamente relacionados, complementando-se. Como já vimos, a satisfação tem influência no bem-estar subjetivo de um indivíduo, no sentido em que, dependendo do nível aspiração à satisfação de uma determinada necessidade, irá gerar um determinado nível de felicidade e conseqüente bem-estar (Galinha & Ribeiro, 2005). Está também relacionada com o bem-estar psicológico, no sentido em que a satisfação com a vida,

juntamente a outros fatores têm influência na saúde mental de um indivíduo (Ryff, 1989). Por fim, a satisfação está essencialmente relacionada com o bem-estar no trabalho, sendo que, como já tínhamos constatado, é um dos campos essenciais, presentes na escala de Horn et al. (2004), na medição dos níveis de bem-estar no trabalho.

Por sua vez, também o bem-estar proporcionado no local de trabalho, poderá ter influência direta nos seus níveis de satisfação, pois, como vimos acima, satisfação é gerada essencialmente pelo suprimento das necessidades expectáveis. Neste sentido, para haver pleno bem-estar há diversos fatores implícitos, os quais teriam de ir ao encontro das expectativas do trabalhador, gerando assim satisfação.

5.5 Performance/Desempenho e Motivação

O termo performance é difícil de descrever e pode ter diversas interpretações, por exemplo, virado mais para a eficiência ou para o retorno sobre o investimento (Lebas, 1995). Este é, sobretudo, a capacidade de uma empresa/pessoa atingir os seus objetivos, independentemente da sua natureza, utilizando os recursos disponíveis da forma mais eficiente possível. (Sudiardhita et al., 2018). A performance ou desempenho de um trabalhador consiste no quão bem ele consegue desempenhar as tarefas e cumprir os objetivos para o qual foi contratado. Para medir o desempenho de um trabalhador é necessário enquadrar um aspeto comportamental e um aspeto que resulta do desempenho, ou seja, é preciso conhecer as funções que o trabalhador desempenha (ex.: as funções de um mecânico de carros dividem-se em mudar o óleo do motor, fazer revisão dos carros, arranjar problemas apresentados pelos carros, entre outras) e se o mesmo as executa de forma eficiente (ex.: deixa o carro a funcionar, não desperdiça materiais, trabalha de forma rápida e eficiente) (Sonntag & Frese, 2002).

Sedarmayanti (2001, citado por Sudiardhita et al., 2018), refere que as características reais mais relevantes a ter em conta na performance de um trabalhador são: a qualidade do trabalho apresentado; a prontidão; a capacidade de iniciativa; a capacidade individual; e a comunicação. Já no que concerne à sua avaliação, é preciso ter em consideração que o desempenho de um trabalhador pode apenas ser medido em aspetos mensuráveis e que o mesmo poderá ser subjetivo (ex.: um professor muito dedicado que não consegue fazer com que um aluno tenha boas notas, por este apresentar problemas de

défice de atenção), o que nem sempre permite extrair uma leitura 100% assertiva (Sonnetag & Frese, 2002).

Sabendo agora o que é o bem-estar, a satisfação e o desempenho, resta-nos questionar de que forma estes três fatores estão interligados. Isto leva-nos a uma das questões essenciais deste trabalho: O Bem-estar e a satisfação têm influência no desempenho dos trabalhadores? Para responder a esta questão, é preciso ainda definir um último conceito: a motivação.

Segundo Pintrich (2003), a motivação é uma força que orienta o comportamento dos indivíduos, levando-os a desempenhar determinadas tarefas ou a agir de uma determinada forma. Complementando esta definição, Wiseman & Hunt (2013), consideram que esta é também caracterizada por ser um processo que pode despertar e iniciar um comportamento, ao ser um impulso que direciona o comportamento do indivíduo para que este atinja uma meta. É, ainda, uma força que orienta a pessoa e que a mantém focada em realizar determinadas atividades.

5.6 Influência do Bem-estar no desempenho dos Trabalhadores

De que forma poderão estar a motivação, a satisfação e o bem-estar relacionados com o desempenho dos trabalhadores?

Para uma melhor análise, Sonnetag & Frese (2002, citado por Taris & Schaufeli, 2018) identificam três perspetivas facilitadoras do estudo do desempenho individual, nomeadamente: (i) a perspetiva individual, baseada nas características individuais da personalidade e no grau de habilidade do indivíduo; (ii) a perspetiva situacional, a qual avalia o desempenho mediante diferentes fatores situacionais e ambientais que poderão estimular ou não o desempenho; (iii) e a perspetiva de regulação do desempenho que se foca na ciência por detrás do desempenho, estudando fatores como definição de metas e *feedback* contínuo sobre o desempenho. Os dois primeiros estão interligados pelo fator bem-estar, no sentido em que determinados traços de personalidade, mediante determinadas situações de trabalho, poderão gerar stresse e levar ao esgotamento de alguns indivíduos, ou gerar o efeito contrário, dependendo muito de caso para caso.

Segundo Wright & Cropanzano (2000), existe a crença de que trabalhadores felizes tendem a ter níveis de desempenho mais elevados do que trabalhadores infelizes. Um exemplo prático é a depressão que causa baixos níveis de autoestima, tornando as pessoas mais pessimistas e reduzindo os seus níveis de motivação e energia, o que, por sua vez, influencia a velocidade e o foco do pensamento, fazendo decair o rendimento. Ainda segundo o mesmo autor, o bem-estar psicológico é bem mais complexo do que isto. No que ao desempenho diz respeito, enquanto a satisfação se enquadra na expectativa do trabalhador relativamente ao trabalho ou a determinados pontos assentes no trabalho, podendo gerar descontentamento, o bem-estar psicológico pode ser qualquer coisa, fora ou dentro do trabalho, que tenha influência no trabalhador e conseqüentemente baixe o seu rendimento, como por exemplo: a depressão, alcoolismo, consumo de drogas, perda de autoestima, entre outras.

Taris (2006, citado por Taris & Schaufeli, 2018), reportam que em 16 estudos realizados por diferentes autores, de uma forma geral, não se verificou uma correlação muito elevada entre o bem-estar e o desempenho, no entanto, é referido pelos mesmos, que estes estudos são muito subjetivos, pela complexidade do tema. Consideram que para se terem resultados assertivos, deveriam estar implícitos processos adjacentes (nomeadamente fatores implícitos nas perspetivas individual, situacional e de regulação do desempenho, como vimos mais acima) que podem ser responsáveis por essas associações, o que não se verifica. Também Pérez-Nebra et al. (2021), referem que, de forma a extrair resultados realistas, é necessário ser-se exaustivo no que respeita à correlação entre fatores afetos ao bem-estar e ao desempenho. Quer isto dizer que nem todas as componentes do bem-estar influenciam o desempenho dos trabalhadores, contudo, poderão haver determinados elementos específicos ou situacionais ligados (ou não) a outros fatores que possam ter uma influência positiva.

Apesar da dificuldade em relacionar as duas métricas, Taris & Schaufeli (2018) apresentam algumas teorias (abaixo) que defendem a ligação entre o bem-estar e o desempenho.

- **Teoria da Recuperação de Esforço** - Assenta na ideia de que para atingir objetivos de trabalho é necessário aplicar um determinado nível de esforço que, por sua vez, gera fadiga, stresse e afeto negativo (indicador de bem-estar). Neste sentido, de forma a ter um melhor rendimento, os trabalhadores precisam de descansar o tempo suficiente para recuperar as energias. Esta teoria aplica o

efeito da “bola de neve”: a pessoa trabalha, fica cansada e precisa de tempo de repouso para ter energias para executar o próximo turno. Não descansar bem, implica cansaço e stresse acumulados, afetando as capacidades cognitivas, a velocidade de raciocínio e conseqüentemente, a queda do desempenho. Isto por sua vez gera mais stresse e cansaço no trabalhador, desenvolvendo um ciclo repetitivo e acumulador.

- **Teoria da Autodeterminação** - Defende que a supressão das necessidades psicológicas básicas gera motivação, o que, por sua vez, afeta o desempenho no trabalho. Ryan & Deci (2000, citado por Taris & Schaufeli, 2018) apontam três necessidades básicas essenciais de um trabalhador, nomeadamente: (i) a necessidade de se relacionar de forma positiva com os outros; (ii) a necessidade de ser competente e finalizar tarefas desafiantes; (iii) a necessidade de ser autónomo e poder organizar o seu trabalho. Suprimir estas necessidades gera satisfação nos trabalhadores, indo ao encontro das suas expectativas e alimentando a motivação dos trabalhadores que se sentem bem a fazer o seu trabalho. Sintetizando, esta teoria defende que, promover o bem-estar dos trabalhadores através da supressão das suas necessidades básicas, irá aumentar a sua satisfação e motivação no trabalho, o que influenciará o bom-desempenho.
- **Teoria de ampliar e contruir** – Tem por base a relação entre satisfação no trabalho e desempenho, é moderada por níveis positivos de bem-estar e, em especial, com maior influência no campo psicológico. Autores como Fredrickson & Branigan (2005, citado por Taris & Schaufeli, 2018) defendem que indivíduos que estão sob o efeito de emoções positivas (bem-estar) num determinado momento, tendem a encontrar mais alternativas. Neste sentido, ampliar a mentalidade no campo do bem-estar psicológico e promover esta ideologia a longo prazo, traria mais valias para uma empresa, produzindo ainda mais satisfação, tornando os seus trabalhadores mais proativos e menos propensos ao stresse, melhorando o seu desempenho e fortalecendo efeitos positivos que já eram influenciados por outros tipos de bem-estar.

5.7 O Bem-estar na Diversidade Geracional

Segundo Mannheim (1993), uma geração é definida por um grupo de pessoas que se encontram situados num mesmo período sócio histórico de eventos sociais, contendo naturalmente, idades semelhantes. O autor indica que, pelo facto de nascerem em períodos históricos semelhantes, indivíduos da mesma geração têm algo em comum que os define, quer seja pelas experiências vivenciadas, os acontecimentos históricos, o uso das tecnologias, entre outros aspetos.

Fazemos alusão a diferentes gerações para, em grande parte, marcar a diferenciação na forma de estar, ser ou fazer. Quer seja numa perspetiva social, quer profissional, as diferentes gerações apresentam características que lhe conferem uma dinâmica muito própria. Em termos do mercado de trabalho, referimo-nos a quatro tipologias que ainda se mantêm no ativo: 1) Geração *Baby Boomers*; 2) Geração X; 3) Geração *Millennials* e 4) Geração *Z*¹ (Kaifi et al., 2012; Reeves & Oh, 2008).

- 1) A **Geração *Baby Boomers*** - é composta pelos indivíduos nascidos após a Segunda Guerra Mundial, aproximadamente entre o ano de 1946 e o ano de 1964. Foi dado este nome devido ao elevado número de bebés que nasceram naquele período. É uma geração que nasceu e cresceu numa época próspera e assistiu a um elevado crescimento tecnológico. No que diz respeito ao trabalho, é uma geração que valoriza o trabalho flexível, gosta de trabalhar remotamente e valoriza o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. É a próxima geração de trabalhadores a reformar-se (Fingerman et al., 2012).
- 2) A **Geração X** - corresponde a todas as pessoas que nasceram aproximadamente entre ano de 1965 (século passado) e o ano 1979 e é marcada pela diminuição da natalidade, contrariamente à geração anterior. No que respeita aos trabalhadores esta geração, estes são menos formais, mais autossuficientes, empreendedores e adaptáveis à mudança. Os dirigentes desta geração são vistos como sendo mais impacientes, têm menos capacidade em lidar com situações interpessoais, são mais cínicos e mais diretos também, o que pode afetar a retenção de trabalhadores (Rodriguez, Green & Ree, 2003).

¹ Esta última será alvo de uma abordagem mais detalhada.

- 3) A **Geração Y** - mais conhecida por *Millennials*, são todos aqueles nascidos entre o ano de 1980 e o início da década de 1990, cresceram na era digital, tendo mais facilidade em lidar com a comunicação e com as novas tecnologias do que as gerações anteriores. São associados muitas vezes ao desportivismo, valorizando mais a participação em eventos do que propriamente o sucesso individual. É uma geração também marcada pela alta taxa de divórcios e pela falta de compromisso a longo prazo, bem como pelo desejo de maior flexibilidade na sua carreira pessoal. Preferem o trabalho coletivo ao trabalho individual, são confiantes, otimistas e socialmente conscientes (Kaifi et al., 2012).
- 4) A **Geração Z** - caracterizada de uma forma mais genérica pelos trabalhadores mais jovens a atuar no mercado de trabalho, fazendo parte deste conjunto, todas as pessoas que nasceram aproximadamente entre a segunda metade da década de 1990 e o ano de 2009. Caracterizam-se por terem crescido e amadurecido lado a lado com a era digital, sendo denominados de “nativos digitais”, o que os torna mais comunicativos, mais expostos à informação, mais computadorizados e mais suscetíveis à mudança (Nabahani & Riyanto, 2020).

5.8 O Bem-estar nas Gerações Mais Jovens

Tendo em conta a especificidade implícita na temática deste relatório de estágio, é importante analisar a perspetiva de trabalho desta geração. Assim, na vida pré-adulta e/ou adulta, no que concerne ao trabalho, tem-se destacado que, nesta geração, os estímulos gerados pelo acesso ilimitado à informação, dão aso à criação de valores diferentes aos das gerações anteriores, abrindo um leque mais diversificado de opções, tornando-os mais capacitados e, de certa forma, mais sofisticados. Este facto implica que os trabalhadores se tornem muito mais exigentes e que tendam a mudar de empresa quando não se sentem totalmente satisfeitos (Nabahani & Riyanto, 2020). Ainda segundo Racolça-Paina & Radu (2021), estes jovens trabalhadores apresentam níveis mais elevados de consciência, individualismo, flexibilidade e perseverança nas tarefas que assumem quando estão motivados. Pela negativa, os mesmos autores referem que também

se caracterizam por se aborrecerem rapidamente das atividades/tarefas que desempenham.

De forma a garantirem o comprometimento organizacional (desejo do funcionário de permanecer como membro da organização) destes trabalhadores, principalmente dos mais talentosos, as empresas deverão investir em estratégias, próprias, diretamente ligadas ao bem-estar. (Nabahani & Riyanto, 2020).

Segundo a 11ª Edição Anual da Deloitte (2022), sobre as gerações *Z* e *Millennials*, as mesmas estão a atravessar um período incerto. Para além das marcas a diferentes níveis, deixadas pela pandemia por SARS-COV2, o mundo atravessa ainda conflitos geopolíticos alarmantes (por exemplo, a guerra entre a Rússia e Ucrânia), mudanças climáticas extremas, inflação acentuada dos preços de todos os produtos e desigualdade social. Entre algumas das preocupações geracionais mais alarmantes, este estudo destaca o custo de vida como sendo a maior preocupação para os integrantes da geração *Z* e *Millennials*. Também a vontade de renúncia ao emprego entre os entrevistados, consta como uma preocupação, havendo elevado nível de descontentamento para com as entidades empregadoras, assim como a sustentabilidade (tema sensível para estas gerações que procuram proteger o meio ambiente e combater as mudanças climáticas). Por último, estas gerações são caracterizadas por estarem regularmente com elevados níveis de stresse e ansiedade, sendo estes níveis mais elevados na geração *Z*.

Os conflitos ou diferenças entre gerações dentro das empresas, não se referem somente à experiência de trabalho, ao envelhecimento ou à fase da carreira de determinada pessoa, mas também da realidade em que se encontra o mercado de trabalho, das mudanças que envolvem a componente geracional e da alteração dos valores entre gerações.

Os valores do trabalho podem ser de natureza extrínseca (consequência), como por exemplo o salário, ou intrínseca, gerada por processos de trabalho, como por exemplo, a geração de desafios. Existem ainda valores altruístas que visam gerar algum tipo de contributo para a sociedade, valores de status, que estão ligados à influência e ao reconhecimento, valores sociais que têm em vista as boas relações dentro da empresa, entre outros. Para além dos trabalhadores, também as empresas desenvolvem valores. A aceitação, a concordância e o encaixe entre aquilo que são os valores do trabalhador e aquilo que são os valores da empresa geram alterações nos níveis de bem-estar e neste sentido, como os valores entre gerações tendem a mudar, cabe às empresas, desenvolver

estratégias que interlacom as duas realidades e procurem evitar o conflito de interesses (Cennamo & Gardner, 2008).

6. Metodologia

6.1 Objetivos da Investigação

O estudo de caso que se segue, tem como objetivo gerais, analisar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores do *Real Hotels Group*, de forma a identificar, por geração, os fatores e as condições de trabalho que mais impactam os trabalhadores. Outro objetivo, é o de analisar a relação entre o bem-estar, a satisfação e o desempenho na empresa.

6.1.1 Objetivos Específicos:

- Analisar o nível de satisfação e sentimento de bem-estar geral dos trabalhadores do *Real Hotels Group*;
- Encontrar os fatores mais e menos satisfatórios, definido pela generalidade dos trabalhadores do *Real Hotels Group*;
- Analisar os valores gerais de satisfação e sensação de bem-estar nas diferentes regiões geográficas abrangidas pelo *Real Hotels Group*;
- Perceber se os valores gerais de satisfação e sensação de bem-estar são semelhantes nos diferentes setores de trabalho (operação/centrais);
- Analisar o nível de satisfação e bem-estar por geração dos trabalhadores do *Real Hotels Group*;
- Perceber se existe relação entre a satisfação, o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores.

6.2 População e Amostra

Antes de identificar a população e a amostra do estudo em causa, é importante definir cada um dos conceitos. Enquanto que a população é composta por todos os indivíduos, objetos ou produtos que possuem uma determinada característica, a amostra é composta apenas por uma parcela da totalidade dessas pessoas, objetos ou produtos. (Afonso & Nunes, 2019). Neste caso, a população é composta por todos os trabalhadores

que tenham vínculo contratual com a empresa *Real Hotels Group*, ou seja, 758 trabalhadores (à data do estudo). Já a amostra, é composta pelos 179 trabalhadores que responderam ao questionário.

É também importante realçar que se utilizou o método de amostragem não probabilística por conveniência, o que significa que o questionário foi disponibilizado a toda a população e que a amostra é composta somente por aqueles que se mostraram disponíveis para responder ao questionário (Afonso & Nunes, 2019).

6.3 Instrumento de Medida

O instrumento utilizado na recolha de dados foi o inquérito por questionário (anexo 1). Este foi construído através da ferramenta *Microsoft Office Word* e mais tarde adaptado para a ferramenta *Google Docs*. É importante referir que o questionário foi construído com base na revisão da literatura e tendo em conta a empresa em questão, tendo sido validado posteriormente pela supervisora de estágio que é também supervisora do departamento de RH do *Real Hotels Group*.

Após terminado, o questionário foi enviado por email para todos os trabalhadores do grupo, ou seja, 758 pessoas à data em que foi enviado (29 de março de 2023).

A estrutura do questionário encontra-se dividida em 3 partes distintas as quais se encontram representadas esquematicamente na tabela 6.

Tabela 6 - Estrutura do questionário aplicado aos trabalhadores do *Real Hotels Group*

Estrutura do Questionário		
Parte 1 – Satisfação		
<p><u>Finalidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem aos diferentes aspetos que compõem a empresa e o local de trabalho. 	<p><u>Composição:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 16 questões fechadas; • Utilização da escala de <i>Likert</i> crescente, de sete níveis, onde 1 se traduzia em Nada Satisfeito e 7 Completamente Satisfeito. 	<p><u>Notas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A ideia para a estrutura desta primeira parte foi retirada da obra “<i>Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis</i>” (Lyons, Higgins & Duxbury, 2010), embora tenham sido feitas várias adaptações ao questionário original (exclusão de algumas questões, implementação de outras e adaptação de outras).
Parte 2 – Bem-estar		
<p><u>Finalidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem ao bem-estar, numa vertente maioritariamente (mas não exclusivamente) psicológica, uma vez que, intuitivamente, ao avaliar a satisfação no ponto anterior, já estavam implícitos vários índices de bem-estar social e subjetivo. 	<p><u>Composição:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 questões fechadas; • Utilização da escala de <i>Likert</i> crescente, também com sete níveis de avaliação, onde 1 é equivalente a Nunca e 7 a Sempre. 	<p><u>Notas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apesar de ser completamente diferente, a ideia para a estrutura deste grupo de perguntas surgiu do modelo de Warr (1990) (“<i>The measurement of well-being and other aspects of mental health</i>”), tendo sido adaptada uma única questão, referente aos níveis de stresse e cansaço
Parte 3 – Caracterização da Amostra		
<p><u>Finalidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitir a caracterização da amostra e possibilitar o cruzamento de alguns dados estatísticos. 	<p><u>Composição:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Composta por seis questões de resposta fechada, de forma a obter respostas simples e evitar respostas nulas ou inválidas, e uma resposta aberta, referente à idade. 	

6.4 Análise de Dados

Terminado o processo de recolha de dados, procedeu-se à análise e processamento dos mesmos. Para tal, utilizou-se a ferramenta de edição de dados estatísticos IBM SPSS, versão 20.

O processo de análise de dados estatísticos foi dividido em três etapas:

1. A primeira etapa consistiu na caracterização da amostra, foram discriminados e analisados todos os dados demográficos ou que de alguma forma caracterizavam a amostra, nomeadamente: o género, o estado civil, a idade, o departamento de trabalho, a antiguidade na empresa, as habilitações literárias e a região de trabalho. Nesta etapa foram utilizadas funções descritivas, nos casos em que era pretendido analisar alguns dados mais específicos da amostra (média, mediana, quartis, entre outros), como foi o caso da idade, e gráficos de barras e circular, nos restantes casos em que se pretendia uma análise não tão detalhista.
2. Na segunda etapa foi feita uma análise aos resultados dos questionários de forma singular a todas as perguntas, utilizando mais uma vez gráficos e funções descritivas, desta vez, contrariamente à primeira etapa, foi dado menos ênfase aos gráficos.
3. Na terceira e última etapa, conforme se pode constatar na tabela 7, realizou-se o cruzamento de dados, tendo sido utilizados 2 testes diferentes, nomeadamente: teste não paramétrico de Mann-Whitney U (teste à variância das medianas de duas populações diferentes, relativamente a uma variável quantitativa); e o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (teste à variância das medianas de 3 ou mais populações diferentes, relativamente a uma variável quantitativa). Estes testes estatísticos foram utilizados, essencialmente, para medir a significância nas diferenças entre os resultados dos diferentes testes efetuados. Optou-se pela realização de testes não paramétricos, porque, após ter sido efetuado o teste à normalidade (consultar apêndices 2, 3, 4, 7, 8 e 11), verificou-se que as populações a serem analisadas não completavam os pressupostos necessários à realização de testes paramétricos, os quais indicam que, estas, têm de ser aleatórias, têm de ter uma distribuição normal e devem ter a mesma variância (os dois últimos nem sempre se verificaram) (Afonso & Nunes, 2019).

Tabela 7 - Teste de Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis

Mann-Whitney U	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação geral com a empresa/ sentimento de bem-estar no local de trabalho x Setor de Trabalho.
Kruskal-Wallis	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação geral com a empresa/ sentimento de bem-estar no local de trabalho x Localização geográfica;• Índices de Satisfação x Diferentes gerações;• Índices de Bem-estar x Diferentes gerações;• Satisfação geral com a empresa/ sentimento de bem-estar no local de trabalho x Diferentes gerações.

Fonte: Elaboração própria (2023)

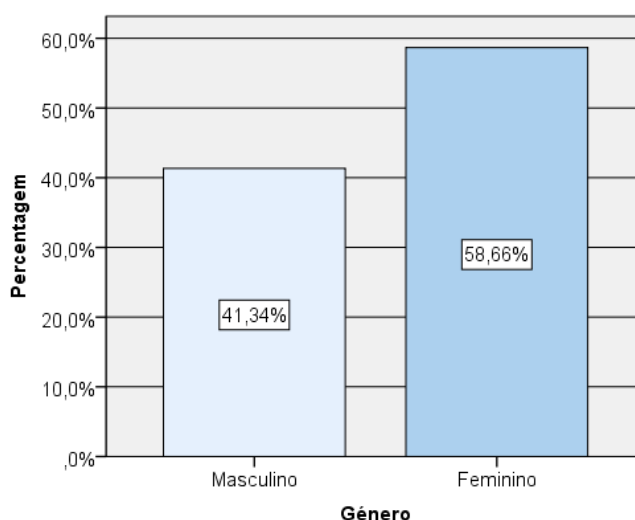
7. Apresentação e análise de resultados

No capítulo que seguidamente se apresenta, encontram-se discriminados os dados analíticos referentes ao estudo realizado sobre a satisfação e bem-estar dos colaboradores da empresa *Real Hotels Group*. Dito isto, abaixo, passarão a ser apresentadas e analisadas as características da amostra, composta pelos trabalhadores que participaram no estudo, os resultados de algumas questões individuais e o cruzamento de dados entre duas ou mais variantes.

7.1 Caracterização da Amostra

Neste estudo participaram 179 indivíduos, dos quais 41,34% são do sexo masculino e 58,66% são do sexo feminino, conforme é possível observar no gráfico 1.

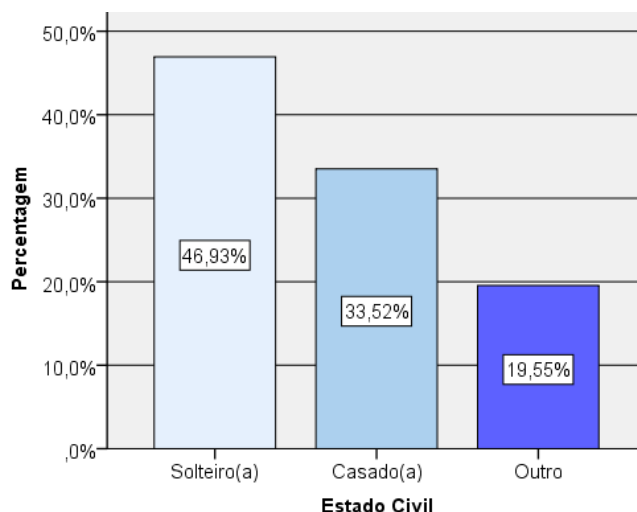
Gráfico 1 – Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no *Real Hotels Group*, por Género



O estado civil dos inquiridos foi inicialmente dividido em quatro grupos, compostos por pessoas solteiras, casadas, viúvas, ou que estivessem noutra tipo de situação, não englobada nos três primeiros. Quando nos resultados se percebeu que o número de pessoas viúvas era muito baixo, acabou por se agrupar ao “outros”, permitindo-nos analisar o estado civil em somente três classes, conforme está representado no gráfico 2. Da amostra em estudo, verificou-se que a maioria é composta

por trabalhadores solteiros (46,93%), seguida de trabalhadores casados (33,52%) e por último, de trabalhadores noutra situação (19,55%).

Gráfico 2 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por Estado Civil



A idade dos indivíduos foi obtida por meio de uma resposta aberta, o que possibilitou saber com exatidão alguns valores da amostra. Numa análise mais geral, que pode ser consultada na tabela 8, temos alguns dos valores mais representativos, nomeadamente: a média (aproximadamente 38 anos); a mediana (38 anos); os extremos da amostra (o inquirido mais novo tem 18 anos e o mais velho tem 67); e o número de trabalhadores que inseriram respostas inválidas, não tendo sido contabilizadas na amostra (duas).

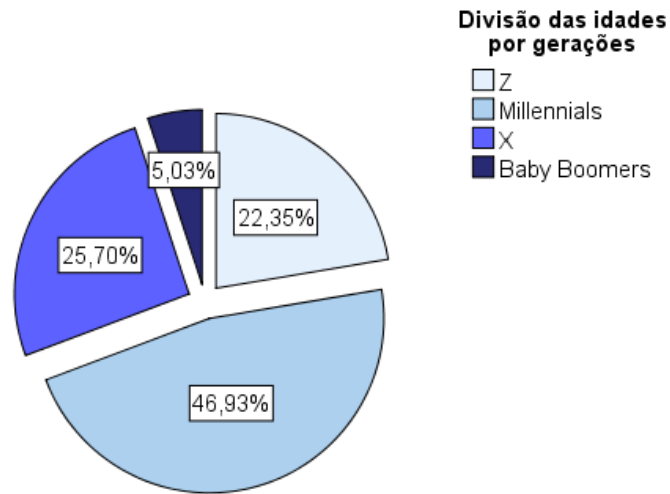
Tabela 8 – Dados referentes à idade da amostra utilizada no estudo de caso realizado no Real Hotels Group

Idade	
Nº de casos Válidos	177
Valores em falta	2
Média	38,21
Mediana	38
Moda	30
Desvio padrão	11,088
Range	49
Valor mais baixo	18
Valor mais alto	67

Uma vez que o estudo em causa aborda uma vertente geracional, principalmente no que concerne aos trabalhadores mais jovens e à ligação entre a sua retenção/ desenvolvimento/ níveis de desempenho na empresa e a sua satisfação/bem-estar, era importante poder ter os dados referentes à idade, divididos especificamente por gerações, ao invés de analisar a idade como um todo ou por cada indivíduo singular. Neste sentido, e conforme pode ser consultado do gráfico 3, a divisão das idades foi efetuada da seguinte forma:

- **Geração Z** - composta por indivíduos que nasceram entre o ano de 1995 e o ano de 2009, ou seja, todos aqueles com idades compreendidas entre os 14 e os 28 anos de idade em 2023;
- **Millennials** - composta por indivíduos nascidos entre o ano de 1980 e o ano de 1994, ou seja, por todos aqueles que têm idades compreendidas entre os 29 e os 43 anos de idade em 2023;
- **Geração X** - integra os indivíduos nascidos entre 1965 e 1979, contendo idades compreendidas entre os 44 e os 58 anos em 2023;
- **Geração Baby Boomers** - a mais antiga a integrar o mercado de trabalho, que engloba todos os trabalhadores com mais de 58 anos em 2023, e que nasceram entre o ano de 1946 e o ano de 1964. A amostra mais significativa deste estudo é referente aos *Millennials*, composta por 46,93% da população em estudo, seguida da geração X, com 25,70%, passando para a Geração Z com 22,35% dos inquiridos, e por fim, a geração *Baby Boomers*, com a menor percentagem, equivalente a somente 5,03%.

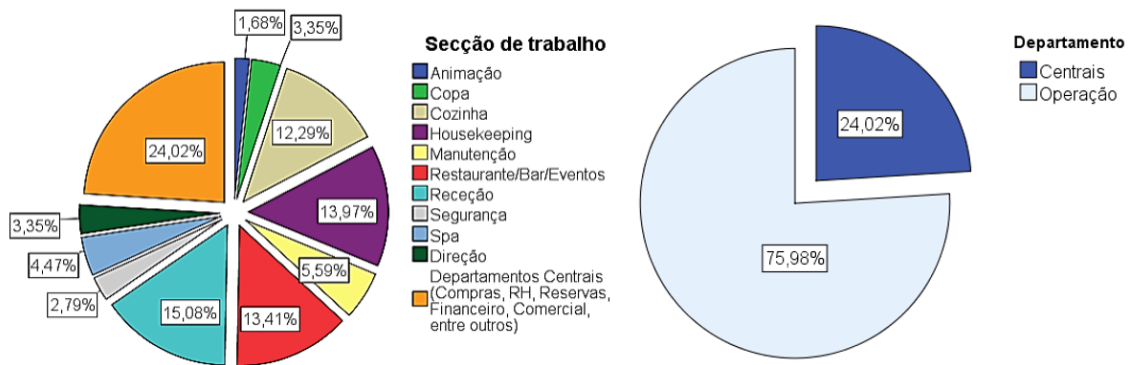
Gráfico 3 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por geração



Relativamente às secções de trabalho que compõem a amostra, é importante ter em consideração que existem 2 grupos de trabalhadores:

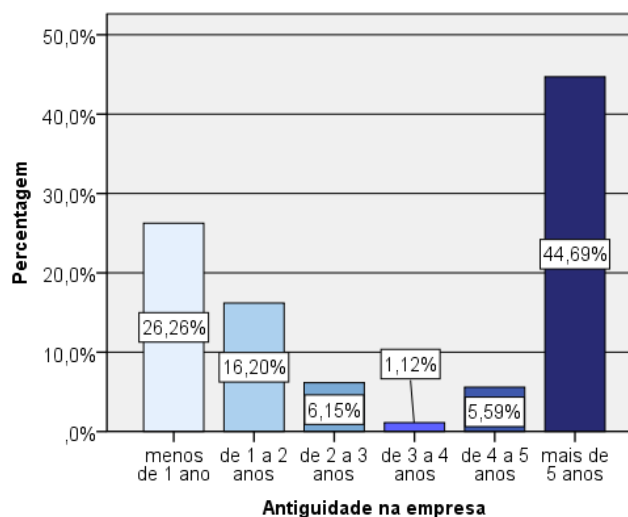
- No primeiro temos o grupo operacional que diz respeito a todas as secções de trabalho que atuam de forma singular em cada hotel, tem uma representatividade de 75,98% do total da amostra e fazem parte deste grupo os departamentos de Animação (1,68%); Copa (3,35%); Cozinha (12,29%); *Housekeeping* (13,97%); Manutenção (5,59%); Restaurante/Bar/Eventos (13,41%); Recepção (15,08%); Segurança (2,79%); Spa (4,47%); e Direção (3,35%);
- O segundo grupo é composto pelos departamentos centrais, os quais foram englobados no mesmo grupo, uma vez que se especulava que a amostra pudesse não ser tão significativa se fosse aplicada de forma individual a cada secção, pelo facto das equipas serem mais reduzidas do que na operação; os departamentos centrais constituem 24,02% de todos os inquiridos e são compostas pela área Administrativa; Comercial; Compras; Digital; Legal; Logístico; Financeira; IT (*Information Technology*); Marketing, Recursos Humanos e Reservas (gráfico 4).

Gráfico 4 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por secções de trabalho



O gráfico 5 representa a antiguidade dos trabalhadores da empresa. Da totalidade da amostra, é possível constatar que, 26,26% foram contratados há menos de um ano, 16,20% têm cerca de um a dois anos de antiguidade na empresa, 6,15% têm entre dois a três anos de antiguidade na empresa, 1,12% têm entre três a quatro anos de antiguidade na empresa, 5,59% têm entre quatro a cinco anos de antiguidade e, por fim, com uma amostra mais significativa, temos os trabalhadores com mais de cinco anos de antiguidade na empresa, representando 44,69% dos inquiridos.

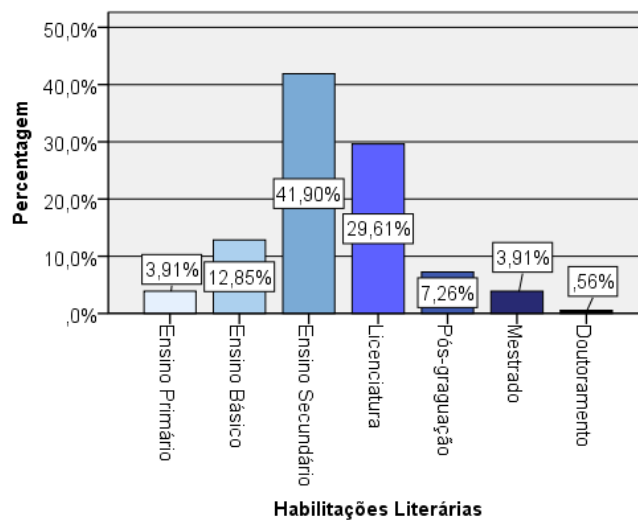
Gráfico 5 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group, por Antiguidade na Empresa



Já no que às habilitações literárias diz respeito, é possível observar no gráfico 6, que a parte da amostra mais significativa diz respeito aos trabalhadores que terminaram

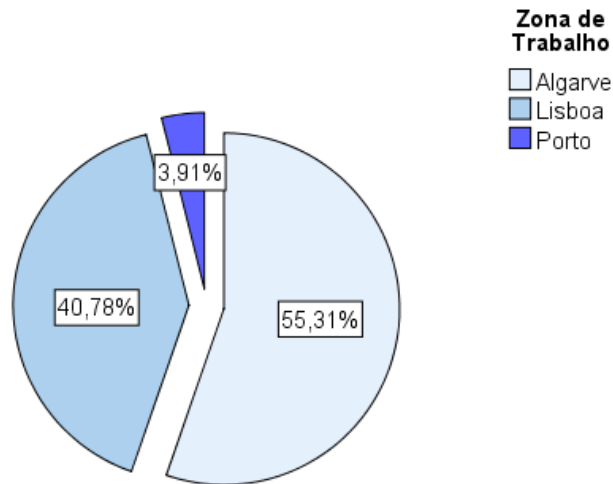
o ensino secundário ou a licenciatura, com 41.90% e 29.61% respetivamente, seguidos do ensino básico com 12.85%, pós-graduação com 7.26%, ensino primário e mestrado, ambos com 3.91%, e por fim, doutoramento com somente 0.56% do total dos inquiridos.

Gráfico 6 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no Real Hotels Group Habilitações Literárias (Output SPSS)



As unidades hoteleiras do *Real Hotels Group* estão essencialmente divididas pelas zonas do Porto, Lisboa e Algarve. Das pessoas que participaram neste estudo, 55,31% são pertencentes à região do Algarve, 40,78% são pertencentes à região de Lisboa e apenas 3,91% são pertencentes à região do Porto (gráfico 7).

Gráfico 7 - Distribuição da amostra do estudo de caso realizado no *Real Hotels Group*, por Região de Trabalho



7.2 Satisfação e bem-estar no trabalho

Relativamente à análise das questões que visam avaliar o nível de satisfação e bem-estar dos trabalhadores, havia uma pergunta mais global, que tinha como objetivo, perceber a satisfação geral com a empresa, à qual os trabalhadores responderam de forma muito positiva (tabela 9), onde, numa escala crescente de 1 a 7, se nota uma avaliação maioritariamente concentrada entre o nível 5 e o nível 7, mostrando um grau de satisfação elevado.

Podemos também perceber que a média das respostas é de 5,44. e que nem todas as pessoas estão satisfeitas, havendo mesmo algumas respostas com o nível **1** de avaliação, embora sejam significativamente em menor quantidade. A resposta mais escolhida foi a **6**, com 62 respondentes, e a menos escolhida foi a **1**, com somente quatro seleções.

Tabela 9 – Satisfação geral com a Empresa, no *Real Hotels Group*

Nº de casos Válidos	179			
Valores em falta	0			
Média	5,44	Avaliação	Nº de trabalhadores	Percentagem
Mediana	6	1	4	2,20%
Moda	6	2	5	2,80%
Desvio Padrão	1,362	3	6	3,40%
Variância	1,854	4	17	9,50%
Range	6	5	47	26,30%
Valor mais baixo	1	6	62	34,60%
Valor mais alto	7	7	38	21,20%
		Total	179	100%
				Percentagem acumulada
				2,20%
				5,00%
				8,40%
				17,90%
				44,10%
				78,80%
				100%

Da mesma forma que foi aplicada uma questão relativa à satisfação geral com a empresa, também foi aplicada uma questão relativa à sensação de bem-estar no local de trabalho. Ao que foi possível apurar, de uma forma geral, as avaliações foram também bastante positivas, estando estas essencialmente concentradas, numa escala crescente de avaliação de 1 a 7, entre os valores 4 e 7 (tabela 10).

Na tabela 11, é possível notar que a média das respostas é de 5,31, ligeiramente abaixo do nível de satisfação geral com a empresa. A opção mais selecionada foi a seis, sendo escolhida 56 vezes e a menos selecionada foi a dois, sendo escolhida somente duas vezes.

Tabela 10 - Bem-estar no local de trabalho, na empresa *Real Hotels Group*

Nº de casos Válidos	179			
Valores em falta	0			
Média	5,31	Avaliação	Nº de trabalhadores	Percentagem
Mediana	6	1	3	1,68%
Moda	6	2	2	1,12%
Desvio Padrão	1,338	3	11	6,15%
Variância	1,789	4	30	16,76%
Range	6	5	42	23,46%
Valor mais baixo	1	6	56	31,28%
Valor mais alto	7	7	35	19,55%
		Total	179	100%
				Percentagem acumulada
				1,68%
				2,79%
				8,94%
				25,70%
				49,16%
				80,45%
				100%

No que diz respeito às médias das respostas a todas as outras questões afetas à satisfação e ao bem-estar (tabela 11), vemos que:

- Relativamente à satisfação dos trabalhadores, os métodos de avaliação de desempenho representam o fator com índices de avaliação mais baixos (4,35) e as relações interpessoais no local de trabalho os índices de avaliação mais elevados (5,68);
- Já no bem-estar, o índice com a média mais baixa é relativo à interferência do trabalho nas responsabilidades familiares (3,40), o que, por um lado, representa um dado positivo e o índice mais elevado é afeto à consideração do trabalho como uma parte importante na vida de cada trabalhador (5,33);
- As sensações de stresse e fadiga causadas pelo trabalho, representam o índice de avaliação mais negativo (4,90);

Todos os 179 inquiridos responderam a todas as questões ligadas à satisfação e ao bem-estar, à exceção da questão afeta à flexibilidade para realizar trabalho remoto, uma vez que, esta, era dirigido somente aos casos aplicáveis (maioritariamente, ou na sua totalidade, aos setores centrais).

Tabela 11 – Índices de Satisfação e bem-estar, no Real Hotels Group

Questão em Análise	Nº de respostas	Avaliação média	Questão em Análise	Nº de respostas	Avaliação média
Satisfação com o apoio e supervisão da chefia	179	5,51	Satisfação com as condições das instalações partilhadas pelo staff, incluindo os materiais disponibilizados e os espaços de lazer (bar, máquina de café, cantina, televisão, balneários, entre outros).	179	4,68
Satisfação com o feedback proporcionado pela chefia sobre o seu desempenho	179	5,32			
Satisfação com os colegas de trabalho	179	5,56			
Satisfação com as relações interpessoais no trabalho	179	5,68			
Satisfação com as perspetivas de crescimento pessoal e profissional	179	4,81			
Satisfação pelo reconhecimento recebido por parte da empresa e dos seus superiores	179	4,72			
Satisfação com o salário e com os benefícios proporcionados pela empresa (seguro de saúde, descontos, cabazes e ofertas especiais, entre outros).	179	4,7			
Satisfação com a confiança recebida por parte dos seus superiores	179	5,6			
Satisfação com a segurança e apresentação das condições necessárias ao bom desempenho das suas funções no local de trabalho	179	4,94			
			Satisfação com a flexibilidade de horários proporcionada	179	5,51
			Satisfação com a flexibilidade proporcionada para trabalhar remotamente a partir de casa (quando aplicável)	37	4,84
			Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa	179	4,35
			Satisfação com as funções que desempenha atualmente	179	4,74
			Satisfação com a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas	179	4,68

Questão em Análise	O meu trabalho desperta-me sensações de cansaço, stresse e desgaste emocional	O meu trabalho exige demasiado de mim e deixa-me exausto(a)	O meu trabalho interfere com as minhas responsabilidades familiares	O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição	Constantemente encaro o meu trabalho como uma parte importante da minha vida e não somente como uma necessidade	Sinto que o meu tempo e vida pessoal são valorizados pela empresa
Nº de respostas	179	179	179	179	179	179
Avaliação média	4,9	4,3	3,4	4,85	5,33	4,41

7.3 Cruzamento de Variáveis de Estudo

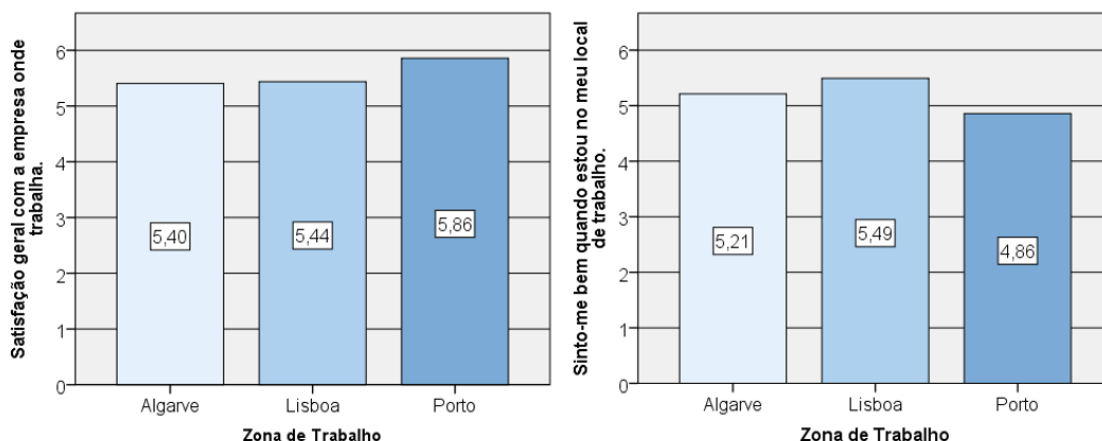
Começando pela análise da satisfação e sentimento de bem-estar na empresa/local de trabalho por localização geográfica dos trabalhadores (tabela 12 e figura 2), notamos que:

- Não existem diferenças significativas na avaliação dos níveis de satisfação geral e sentimento de bem-estar no local de trabalho, uma vez que os valores de p são superiores a 0,05 (0,548 e 0,360, respetivamente);
- Com uma média de 5,86, a zona do Porto é a que apresenta níveis de satisfação geral mais elevados e o Algarve, com uma média de 5,40, é a região que apresenta níveis de satisfação geral menos elevados;
- Com uma média de 5,49, Lisboa apresenta os índices mais elevados quando toca ao sentimento de bem-estar, ao contrário do Porto, que apresenta os índices mais baixos, com uma média de 4,86;
- A distribuição dos inquiridos é bastante mais concentrada nas regiões do Algarve e Lisboa, o que torna a amostra afeta aos mesmos mais fidedigna.

Tabela 12 - Satisfação e sentimento de bem-estar, por região de Trabalho, no Real Hotels Group (caracterização da amostra e dados estatísticos)

Questão em Análise	Zona de trabalho	Nº de respostas	Significância
Satisfação geral com a empresa onde trabalha	Algarve	99	0,548
	Lisboa	73	
	Porto	7	
	Total	179	
Sinto-me bem quando estou no meu local de trabalho	Algarve	99	0,360
	Lisboa	73	
	Porto	7	
	Total	179	

Figura 2 - Satisfação e Sentimento de Bem-estar, por Região de Trabalho, no Real Hotels Group (apresentação de resultados)



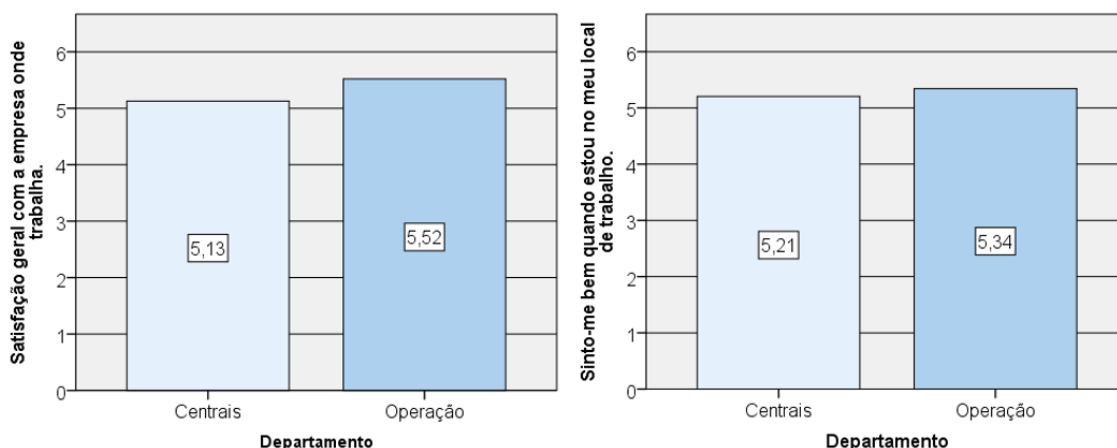
Analisando a relação entre a área de trabalho (centrais e operação) e os níveis de satisfação geral com a empresa/ sentimento de bem-estar no local de trabalho (tabela 13 e figura 3), observamos que:

- Não existem diferenças significativas no que concerne à satisfação, nem ao sentimento de bem-estar no local de trabalho uma vez que p é maior que 0,05 (0,061 e 0,634 respetivamente);
- Ambos os níveis de satisfação e sentimento de bem-estar são ligeiramente superiores na área de operação;
- O número de trabalhadores na operação é significativamente superior ao número de trabalhadores nos setores centrais, o que também se traduz nos números da amostra.

Tabela 13 - Satisfação e sentimento de bem-estar, por setor de trabalho, no Real Hotels Group (caracterização da amostra e dados estatísticos)

Questão em Análise	Departamento	Nº de respostas	Significância
Satisfação geral com a empresa onde trabalha	Centrais	43	0,061
	Operação	136	
	Total	179	
Sinto-me bem quando estou no meu local de trabalho	Centrais	43	0,634
	Operação	136	
	Total	179	

Figura 3 - Satisfação e sentimento de bem-estar, por setor de trabalho, no Real Hotels Group (apresentação de resultados)



Entrando agora num campo mais geracional e observando com mais detalhe para as várias componentes da satisfação e do bem-estar, a tabela 14 permite efetuar uma análise cruzada entre o grau satisfação dos diversos aspetos a ter em consideração na empresa e as diferentes gerações. Para medir o grau de significância das diferenças estatísticas utilizou-se o teste de *Kruskal Wallis*. Uma vez que foram utilizados testes não paramétricos neste estudo, que analisam a mediana e não a média, de forma a obter os resultados presentes na tabela 14, foram criados gráficos singulares para cada uma das métricas em análise (apêndice 6). No apêndice 5, encontram-se os dados referentes à significância das diferenças estatísticas.

Para leitura das próximas tabelas/gráficos, é necessário ter em conta que as gerações estão numeradas de forma crescente, onde 1 representa a Geração Z e 4 representa a Geração *Baby-Boomers*.

Passando à análise propriamente dita, é possível retirar as seguintes elações:

- Existem diferenças significativas entre pelo menos duas gerações no que respeita à satisfação mediana com as condições dos materiais e instalações partilhados pelo *staff* e com a flexibilidade de horário proporcionada; relativamente às outras componentes, não existem diferenças entre as medianas das diferentes gerações que possam ser consideradas “significativas”, uma vez que o valor de p é superior a 0,05;
- No que respeita às avaliações médias, a geração *Baby-Boomers* é a que apresenta o maior nível de satisfação em todas as componentes;

- Com uma avaliação média de 3,93, a componente referente às instalações e materiais compartilhados pelo *staff* é a que apresenta um nível de satisfação mais baixo para a Geração Z; por outro lado, com uma média de 5,78, as relações interpessoais apresentam os valores mais satisfatórios;
- Para a Geração *Millennials*, tal como na Geração Z, as relações interpessoais no trabalho apresentam os índices mais elevados, com uma avaliação média de 5,68. Já a menos satisfatória é relativa à satisfação com os sistemas de avaliação de desempenho, com uma avaliação média de 4,21;
- Para a Geração X, a flexibilidade de horário proporcionada é a componente mais satisfatória com uma avaliação média de 5,72; a menos satisfatória é afeta ao reconhecimento recebido por parte da empresa e dos seus superiores, com uma avaliação média de 4,50;
- Por fim, para a Geração *Baby Boomers*, tal como na Geração X, a flexibilidade de horário proporcionado é a componente com valores mais positivos, alcançando a maior média de todo o estudo da satisfação, 6,44; as componentes menos satisfatórias são relativas às funções que desempenham atualmente, ao sistema de avaliação de desempenho e às perspetivas de crescimento profissional, todas elas com uma avaliação média de 5,44.

Tabela 14 – Avaliação das diferentes vertentes da satisfação, por geração, dos trabalhadores do Real Hotels Group

Questão em Análise	Geração	Dimensão da Amostra	Avaliação média
Satisfação com o apoio e supervisão da chefia	1	40	5,45
	2	84	5,57
	3	46	5,35
	4	9	6,11
	Total	179	
Satisfação com o feedback proporcionado pela chefia sobre o seu desempenho	1	40	5,10
	2	84	5,38
	3	46	5,24
	4	9	6,11
	Total	179	
Satisfação com os colegas de trabalho	1	40	5,55
	2	84	5,58
	3	46	5,39
	4	9	6,33
	Total	179	
Satisfação com as relações interpessoais no trabalho	1	40	5,78
	2	84	5,68
	3	46	5,50
	4	9	6,11
	Total	179	
Satisfação com as perspectivas de crescimento pessoal e profissional	1	40	4,73
	2	84	4,83
	3	46	4,72
	4	9	5,44
	Total	179	
Satisfação pelo reconhecimento recebido por parte da empresa e dos seus superiores	1	40	4,50
	2	84	4,85
	3	46	4,50
	4	9	5,56
	Total	179	
Satisfação com o salário e com os benefícios proporcionados pela empresa (seguro de saúde, descontos, cabazes e ofertas especiais, entre outros).	1	40	4,45
	2	84	4,71
	3	46	4,65
	4	9	5,89
	Total	179	
Satisfação com a confiança recebida por parte dos seus superiores	1	40	5,58
	2	84	5,65
	3	46	5,37
	4	9	6,33
	Total	179	

Questão em Análise	Geração	Dimensão da Amostra	Avaliação média
Satisfação com a segurança e apresentação das condições necessárias ao bom desempenho das suas funções no local de trabalho	1	40	4,80
	2	84	4,94
	3	46	4,93
	4	9	5,56
	Total	179	
Satisfação com as condições das instalações partilhadas pelo staff, incluindo os materiais disponibilizados e os espaços de lazer (bar, máquina de café, cantina, televisão, balneários, entre outros).	1	40	3,93
	2	84	4,79
	3	46	4,96
	4	9	5,67
	Total	179	
Satisfação com a flexibilidade de horários proporcionada	1	40	4,90
	2	84	5,60
	3	46	5,72
	4	9	6,44
	Total	179	
Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa	1	40	4,10
	2	84	4,21
	3	46	4,61
	4	9	5,44
	Total	179	
Satisfação com as funções que desempenha atualmente	1	40	4,45
	2	84	4,83
	3	46	4,67
	4	9	5,44
	Total	179	
Satisfação com a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas	1	40	4,23
	2	84	4,80
	3	46	4,67
	4	9	5,67
	Total	179	

Relativamente à satisfação com a flexibilidade proporcionada para realizar trabalho remoto, este teste foi feito à parte, uma vez que a amostra era consideravelmente menor, por terem sido considerados apenas os trabalhadores que podem efetivamente realizar as suas tarefas a partir de casa, o que na maioria, ou praticamente na totalidade das secções operacionais, não se verifica (tabela 15 e gráfico 10):

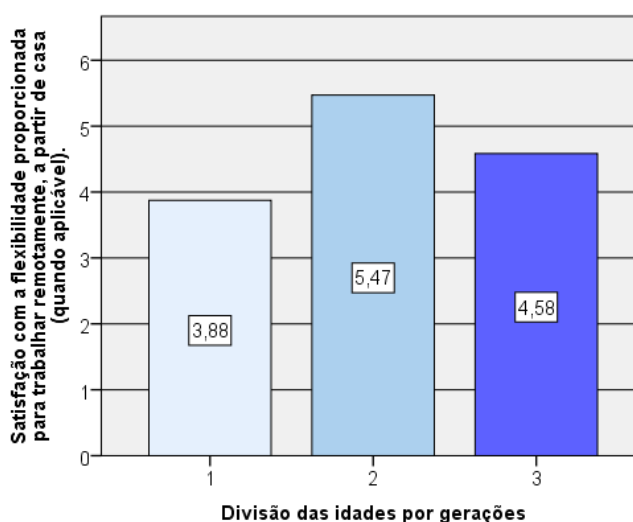
- Primeiramente, é possível observar na tabela que para esta questão, a única opcional no que respeita à satisfação, obteve-se um total de 37 respostas, algo que já tinha sido concluído na tabela 10;

- Não existem diferenças significativas entre as avaliações das diferentes gerações,
- Não houve nenhum participante da geração *Baby Boomers* nesta questão;
- A Geração *Millennials*, com uma avaliação média de 3,88 no que respeita à flexibilidade proporcionada para trabalhar remotamente a partir de casa, protagoniza a avaliação mais baixa de todos os itens afetos à satisfação, sendo também a que se mostra mais descontente; por outro lado, a Geração *Millennials* apresenta uma média de 5,47, sendo a mais elevada dos três grupos.

Tabela 15 - Nível de satisfação com o trabalho remoto, por geração, no *Real Hotels Group* (caracterização da amostra e dados estatísticos)

Questão em Análise	Divisão das idades por gerações	Nº de Respostas	Significância
Satisfação com a flexibilidade proporcionada para trabalhar remotamente, a partir de casa (quando aplicável)	1	8	0,157
	2	17	
	3	12	
	Total	37	

Gráfico 8 - Nível de satisfação com o trabalho remoto, por geração, no *Real Hotels Group* (apresentação de resultados)



Tal como na satisfação, de forma a obter informação fidedigna sobre o valor médio dos resultados afetos ao bem-estar, foi criado um gráfico para cada uma das métricas singulares (apêndice 10), tendo os resultados, sido passados de forma mais clara e resumida para a tabela 16. No Apêndice 9, é possível consultar a significância das diferenças estatísticas relativas ao bem-estar. Analisando a tabela 16 e consultando o apêndice 9, é possível retirar as seguintes elações:

- Não existem diferenças significativas entre as medianas em nenhuma das componentes em avaliação ($p > 0.05$), o que significa que as respostas não variam de forma significativa de geração para geração;
- No que respeita às sensações de cansaço, stresse e desgaste emocional, os trabalhadores da Geração *Millennials* são os que apresentam níveis mais elevados, com uma média de 5,14 e os trabalhadores da geração *Baby Boomers* são os que apresentam níveis menos elevados, com uma média de 3,44;
- Os trabalhadores da Geração X são os que se sentem mais afetados relativamente à exigência do trabalho e também à interferência do trabalho nas responsabilidades familiares, apresentando uma média de 4,78 e 3,59 respetivamente, contrariamente aos da Geração *Baby Boomers* que apresentam os valores menos elevados (4,00 e 2,67 respetivamente);
- Os trabalhadores da Geração *Baby Boomers* são também os que se sentem mais alegres vaidosos e ambiciosos, relativamente às funções que desempenham, com uma média de 5,33, ao contrário dos trabalhadores da geração *Millennials* que apresentam o valor mais baixo (média de 4,76);
- Os trabalhadores da Geração X são os que mais encaram o trabalho como uma parte essencial das suas vidas e não somente como uma obrigação, apresentando uma média de 5,74, em deterioramento dos trabalhadores da geração *Baby Boomers* que apresentam os valores menos elevados (4,89);
- Os trabalhadores da Geração Z são aquela que consideram que o seu tempo pessoal é menos valorizado pela empresa e os da geração *Baby Boomers* são os que consideram que o seu tempo é mais valorizado (médias de 4,02 e 4,67 respetivamente).

Tabela 16 - Avaliação das diferentes vertentes do bem-estar, por geração, dos trabalhadores do *Real Hotels Group*

Questão em Análise	Geração	Dimensão da Amostra	Avaliação média
O meu trabalho desperta-me sensações de cansaço, stresse e desgaste emocional	1	40	4,65
	2	84	5,14
	3	46	4,96
	4	9	3,44
	Total	179	
O meu trabalho exige demasiado de mim e deixa-me exausto(a)	1	40	4,18
	2	84	4,13
	3	46	4,78
	4	9	4,00
	Total	179	
O meu trabalho interfere com as minhas responsabilidades familiares	1	40	3,22
	2	84	3,45
	3	46	3,59
	4	9	2,67
	Total	179	
O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição	1	40	4,78
	2	84	4,76
	3	46	4,98
	4	9	5,33
	Total	179	
Constantemente encaro o meu trabalho como uma parte importante da minha vida e não somente como uma necessidade	1	40	4,98
	2	84	5,32
	3	46	5,74
	4	9	4,89
	Total	179	
Sinto que o meu tempo e vida pessoal são valorizados pela empresa	1	40	4,02
	2	84	4,54
	3	46	4,46
	4	9	4,67
	Total	179	

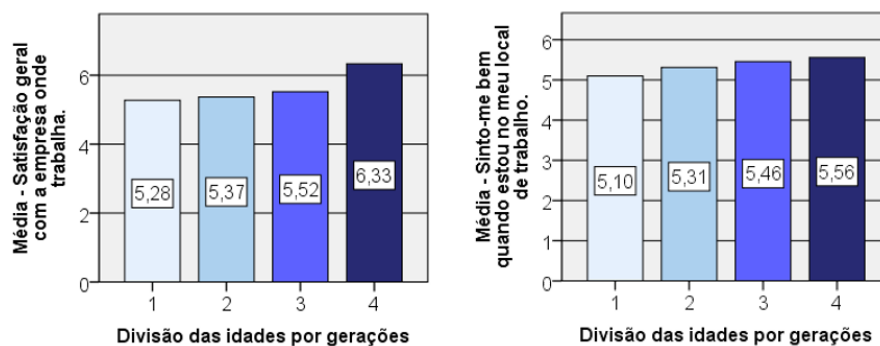
Para o último tópico de análise é necessário observar a tabela 17 e figura 4, as quais fazem o cruzamento entre as diferentes gerações/as avaliações de satisfação geral com a empresa/sentimento de bem-estar no local de trabalho. Nestes, é possível notar o seguinte:

- As avaliações da satisfação e do sentimento de bem-estar estão posicionadas de forma crescente, sendo os trabalhadores mais novos, os menos satisfeitos e os mais velhos os mais satisfeitos;
- Apesar destes dados, os valores não apresentam diferenças significativas nos valores medianos de avaliação, sendo que, o valor de p é superior a 0,05 em ambos os casos (0,081 e 0,380 respetivamente).

Tabela 17 - Satisfação geral e sentimento de bem-estar, por Geração, no *Real Hotels Group* (caracterização da amostra e dados estatísticos)

Questão em Análise	Divisão das idades por gerações	Nº de Respostas	Significância
Satisfação geral com a empresa onde trabalha	1	40	0,081
	2	84	
	3	46	
	4	9	
	Total	179	
Sinto-me bem quando estou no meu local de trabalho	1	40	0,380
	2	84	
	3	46	
	4	9	
	Total	179	

Figura 4 - Satisfação geral e sentimento de bem-estar, por Geração, no *Real Hotels Group* (apresentação de resultados)



7.4 Discussão de Resultados

A presente investigação, tinha o objetivo de medir os níveis de satisfação e bem-estar dos trabalhadores do Real Hotels Group e analisar quais os fatores que mais influenciavam os resultados, tanto de modo geral, como por geração.

Tendo sido o método de avaliação de desempenho o aspeto mais negativo afeto à satisfação, este dado poderá dever-se, em nossa opinião, à falta de *feedback* por parte da chefia que não apresentou claramente os objetivos de trabalho; pela insatisfação na atribuição dos objetivos definidos, ou pelo sentimento de injustiça nas avaliações recebidas, comparativamente a outros colegas. Justificar a nota atribuída ao trabalhador, poderá melhorar a compreensão do trabalhador e contribuir para a satisfação. As relações interpessoais no trabalho apresentaram o índice mais elevado de satisfação, o que remete para a conexão e interação positiva entre os trabalhadores e reforça a ideia de que um ambiente de trabalho com boas relações sociais é um forte indicador de satisfação.

No âmbito do bem-estar, o ponto mais negativo diz respeito ao stresse, cansaço e desgaste emocional dos trabalhadores. Na hotelaria, tanto nos departamentos centrais, como nos departamentos operacionais, o volume de trabalho é muito grande. Quando existem despedimentos, ou quando as vagas de uma determinada secção, não se encontram todas preenchidas, os trabalhadores ficam de certa forma sobrecarregados. Isto poderá acontecer com elevada frequência, especialmente na época alta, quando a oferta de trabalho é superior à procura.

No que concerne à localização geográfica, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, a região do Porto destacou-se pela positiva ao apresentar os valores mais elevados de satisfação, contrariamente ao Algarve. Por outro lado, a mesma região do Porto destacou-se pela negativa, ao apresentar os níveis menos elevados de bem-estar, contrariamente à região de Lisboa. Estes dados poderiam colocar em causa a relação direta entre satisfação e bem-estar, contudo, importa destacar que a região do Porto é a que tem menos unidades hoteleiras e menos trabalhadores, o que, conseqüentemente, gerou menos respostas aos questionários nessa região. Por outro lado, tal como foi referido, as diferenças não são estatisticamente significativas, pelo que os resultados poderiam facilmente pender para qualquer um dos lados, principalmente, no que à satisfação diz respeito.

Nos setores de trabalho, os departamentos operacionais apresentaram os valores mais positivos, tanto na satisfação, quanto no bem-estar. Este dado pode ser considerado surpreendente, dadas as características do trabalho operacional que apresenta maiores picos de trabalho e stresse, especialmente durante a época alta. No entanto, tal como na análise aos resultados afeto às regiões geográficas, a distribuição da amostra não é homogénea, o que pode ter influência nos resultados. Por outro lado, os departamentos centrais, lidam semanal/mensalmente com prazos de entrega apertados, trabalham em prol de todos os hotéis do grupo e têm uma profissão bastante mais sedentária, o que poderá remeter para outro tipo de exigências em termos de conforto, valorização material, entre outras coisas.

Na vertente geracional os trabalhadores da geração *Baby Boomers* apresentaram o maior índice de satisfação em todos os itens em análise. Tal como vimos anteriormente, a amostra composta por este grupo de trabalhadores é mais pequena que as restantes, contudo, os valores poderão estar próximos da realidade. Muitos dos trabalhadores que compõem este grupo estão a chegar à idade da reforma, construíram a sua carreira na empresa e já dominam na perfeição o seu trabalho. Por outro lado, os trabalhadores da Geração Z, menos experientes, com menos maturidade e menos preparados para as adversidades do trabalho derivado da falta de experiência profissional, poderão não estar tão satisfeitos quanto às condições de trabalho. Também o acesso à informação e às novas tecnologias poderão ter impacto nos resultados, na medida em que uma pessoa mais ambiciosa, que não se conforme com a sua realidade, tem efetivamente mais facilidade em efetuar uma mudança.

Ainda na vertente geracional, mas na área do bem-estar, destaca-se o facto da geração *Millennials* ter apresentado os índices mais elevados de cansaço, stresse e desgaste emocional em deterioramento, mais uma vez, da geração *Baby Boomers*. Este aspeto é interessante, no sentido em que, enquanto que uma das gerações está no auge da sua carreira a outra está no fim do percurso.

De forma a retirar algumas elações quanto à relação entre satisfação, bem-estar e desempenho dos trabalhadores do *Real Hotels Group*, a empresa facultou ao estagiário os resultados da avaliação de desempenho do primeiro semestre de 2023. Este é um estudo que a empresa realiza a cada 6 meses, de forma a avaliar o desempenho dos colaboradores, tendo em conta objetivos traçados, tanto individuais, como em equipa, sendo o bom desempenho dos trabalhadores, posteriormente recompensado. Os dados em questão são

relativos aos colaboradores que já estão vinculados à empresa há, pelo menos, 6 meses, e que tiveram menos de 30 ausências no trabalho, durante o referido semestre (faltas, baixas, licenças parentais, entre outros).

No primeiro semestre de 2023, compreendido entre os meses de janeiro e junho, foram considerados na avaliação, 589 trabalhadores. Apesar de haver mais trabalhadores vinculados à empresa, nem todos estavam elegíveis a participar, devido às regras apontadas no parágrafo anterior. Desta avaliação, destacam-se as seguintes informações:

- 122 trabalhadores são pertencentes à geração Z, 223 integram a geração *Millennials*, 181 compõem a geração X e 63 são da geração *Baby Boomers*;
- Os trabalhadores da geração Z apresentam uma média de idades de 24 anos, a idade média na geração *Millennials* é de 36 anos, na geração X a média é de 50 anos e, por fim, na geração *Baby Boomers*, a idade média é de 62 anos;
- Numa escala de avaliação crescente, dividida em cinco níveis, onde 1 representa a pior avaliação possível e 5 a avaliação mais positiva, verificou-se que a geração Z apresentou a média de resultados mais baixa (3,00), seguidos da geração *Millennials* (3,13) e da geração X (3,16), tendo sido os trabalhadores da geração *Baby Boomers* a apresentar a média de resultados mais satisfatória.

De forma a facilitar o cruzamento de dados entre a avaliação de desempenho do *Real Hotels Group* e o estudo de caso aplicado, importa realçar a seguinte informação:

- Unindo o resultado de todas as componentes de avaliação da satisfação (sem contar com a satisfação geral), a geração Z apresenta uma média de satisfação de 4,76, a geração *Millennials*, uma média de 5,12, a geração X, uma média de 4,99 e a geração *Baby Boomers*, uma média de 5,86;
- Fazendo o mesmo para as questões de bem-estar (positivo), afetas à importância dada ao trabalho, valorização do tempo pessoal pela empresa e sentimentos positivos gerados pelo trabalho, a geração Z apresenta uma média de 4,87, a geração *Millennials*, uma média de 5,04, a geração X, uma média de 5,36 e a geração *Baby Boomers*, uma média de 3,70;
- Por fim, realizando a mesma análise às questões de bem-estar (negativo), afetas aos níveis de stresse e cansaço, comprometimento familiar e grau de exigência do trabalho, a geração Z apresenta uma média de satisfação de 4,02, a geração

Millennials, uma média de 4,32, a geração X, uma média de 4,45 e a geração *Baby Boomers*, uma média de 3,70;

Comparando agora os resultados do estudo de caso com a avaliação de desempenho do Real Hotels Goup, é possível retirar as seguintes conclusões:

- A amostra em análise no estudo de caso apresenta características semelhantes à amostra em análise na avaliação de desempenho, no sentido em que, a geração *Baby Boomers* é estatisticamente menos representativa, contrariamente à geração *Millennials* que apresenta a amostra de maior dimensão em ambos os casos;
- Também as gerações X e Z apresentam valores semelhantes, estando ambas localizadas no meio em termos de representatividade, e com a geração X a apresentar números superiores;
- Os valores médios de satisfação e sentimento de bem-estar no local de trabalho condizem na perfeição com os resultados de avaliação de desempenho, no sentido em que, em todas as frentes (bem-estar, satisfação e desempenho), as avaliações tendem a ser mais elevadas à medida que a idade vai aumentando, sendo a geração *Baby Boomers* a apresentar os resultados mais satisfatórios e a geração Z, os resultados menos positivos;
- Por outro lado, tal como vimos acima, a média dos resultados de avaliação das componentes específicas da satisfação e bem-estar, não espelham na perfeição nem as avaliações gerais das mesmas, nem a avaliação de desempenho, havendo uma correspondência de cerca de 50%.

Esta análise permite concluir que, de facto, existe uma correlação positiva entre a satisfação, bem-estar e desempenho dos trabalhadores do *Real Hotels Group* à data em que os estudos foram realizados. Apesar da média das componentes específicas de bem-estar e satisfação não corresponderem a 100% aos valores gerais, isto não inviabiliza em nada o estudo. Certas componentes, apesar de não serem tão satisfatórias no ponto de vista dos trabalhadores, podem, ao mesmo tempo, não ser tão relevantes nos seus níveis de satisfação e bem-estar. O mesmo se aplica no sentido inverso, certos aspetos que os trabalhadores consideram positivos, podem não contribuir de forma tão significativa para aquilo que é a sua visão geral de satisfação e bem-estar.

Os resultados vão ao encontro de outros estudos já realizados anteriormente, nomeadamente, o de Wright, Bonnet & Cropanzano (2007), que no seu artigo “The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance” indicam que elevados níveis de bem-estar psicológico e satisfação contribuem de forma positiva na produtividade dos trabalhadores.

8. Conclusões

Analisando a experiência num todo, realçam-se os resultados positivos conseguidos, tanto no estágio, como no estudo de caso realizado. Sem dúvida, foram inúmeras as aprendizagens e os conhecimentos práticos na área de Gestão de Recursos Humanos, tendo tido um papel preponderante no apoio às áreas de *HR Payroll & Benefits* e *HR Business Partner*. Importa realçar que o estágio possibilitou colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado, com especial destaque, no campo das unidades curriculares de “Enquadramento Jurídico das Relações Laborais” e “Atração e Gestão de Talentos”.

Durante todo o estágio existiu sempre um apoio incondicional por parte dos colegas de trabalho e da supervisora de estágio no auxílio e na formação providenciados, o que contribuiu para uma experiência completa. O *Real Hotels Group* mostrou ser um grupo hoteleiro grande e em ascensão, tendo sempre diversos projetos em vista (de natureza variada) e procurando, de um modo geral, providenciar boas condições de trabalho e assegurar os seus melhores ativos e também aqueles com maior potencial. Apesar de haver uma vertente sazonal muito sólida, especialmente na região do Algarve, o estagiário teve a oportunidade de assistir à passagem a efetivo de vários trabalhadores e à renovação de diversos contratos de trabalho.

No que diz respeito ao estudo de caso, o qual visava estabelecer uma relação entre bem-estar, satisfação e desempenho dos trabalhadores, este proporcionou resultados bastante positivos. Os dados obtidos a partir da amostra permitiram perceber, de forma geral, que os trabalhadores expressam satisfação com as suas condições de trabalho atuais, apesar de considerarem que existe uma exigência elevada relativamente ao volume de trabalho e à quantidade de tarefas desempenhadas. Destacaram-se as relações interpessoais positivas e a confiança nos supervisores como fatores mais satisfatórios, enquanto que o sistema de avaliação de desempenho e as condições das instalações compartilhadas pelo *staff*, foram as áreas que menos convenceram.

Apesar dos valores não divergirem muito, os resultados mostram que o Porto apresenta o maior índice de satisfação geral e Lisboa, o melhor índice de bem-estar. Quanto aos diferentes setores, os trabalhadores da operação mostraram-se mais satisfeitos e mais felizes quanto ao seu local de trabalho.

A análise de dados por geração foi um dos pontos principais do estudo de caso. Neste ponto, podemos constatar que a Geração *Baby Boomers* se mostrou mais satisfeita em todas as componentes de avaliação, enquanto que a Geração Z foi a que mais vezes manifestou os níveis menos elevados de satisfação.

No que diz respeito ao bem-estar, os resultados mostram-nos que os trabalhadores da Geração *Millennials* apresentam índices mais elevados de cansaço e stresse e que a Geração X começa a perspetivar as suas funções como sendo demasiado exigentes. Já a Geração Z, destacou-se por ser aquela que mais valoriza o seu tempo pessoal.

Em última análise, comparando os resultados adquiridos no estudo de caso, com os resultados da avaliação de desempenho do primeiro semestre do *Real Hotels Group*, os valores apontam para uma correlação positiva entre satisfação, bem-estar e desempenho. Os jovens trabalhadores aparentam ser os menos satisfeitos com as suas condições de trabalho atuais, os menos confortáveis no ambiente de trabalho e os que têm desempenhos menos positivos.

Este tipo de investigações, permite abordar as necessidades e expectativas das diferentes gerações de trabalhadores, podendo contribuir para o desenvolvimento de estratégias que promovem a retenção de jovens talentos e que promovem o bem-estar e a performance de todos os trabalhadores.

8.1 Limitações do Estudo

O presente estudo apresentou algumas limitações significativas que podem ou não ter influência direta nos resultados. Começando pela dimensão da amostra, esta é composta por 179 trabalhadores, que representam somente cerca de 24% da população total da empresa, à data de aplicação dos questionários. Apesar do estudo ter sido realizado via *online*, pelo facto do estágio ter sido concentrado na região do Algarve, foi nessa zona que a amostra foi mais representativa. Por outro lado, na região do Porto, a amostra acabou por ser bastante inferior, embora se possa, de certa forma, justificar pelo número claramente mais reduzido de trabalhadores que aí atuam.

A constituição da amostra, apresentou outra limitação, o facto da distribuição dos dados não ser homogénea, tanto ao nível do número de trabalhadores por região, como

ao nível de trabalhadores por geração, inviabilizou que pudessem ser realizados testes paramétricos. Isto obrigou à construção de mais gráficos de barras, de forma a ter acesso a informação concisa. A utilização de testes paramétricos teria facilitado a leitura dos dados, uma vez que trabalha com médias e não com medianas.

Apontando especificamente à amostra composta pelos trabalhadores mais jovens, esta também não apresenta os números mais desejados. Muitos dos trabalhadores mais jovens afetos à Geração Z, trabalham essencialmente na época alta, sendo que muitos são estudantes universitários e de liceu, o que poderá pesar na hora de recolher informações relevantes para o estudo em questão. Sendo esta a geração mais visada no estudo, teria sido interessante obter uma amostra mais consistente.

8.2 Sugestões de Melhoria no Grupo Hoteleiro

A partir da experiência obtida, dos conhecimentos adquiridos e da reflexão posterior, seguem-se agora, algumas sugestões para melhoria do Grupo hoteleiro, as quais podem ter uma relação com a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

Começando pelas conclusões do estudo de caso, e indo de encontro aos resultados obtidos, poderíamos sugerir:

- Aumento do número de formações especializadas para todos os trabalhadores e, em especial, para os mais jovens, visando aumentar a sua performance desenvolvimento de competências *hard* e *soft*;
- Melhorar o canal de comunicação/distribuição de informação, pois foi possível perceber que, apesar de serem transmitidas muitas informações às chefias dos diferentes departamentos operacionais, nem sempre estas chegavam ao destinatário final, o colaborador;
- Dar atenção ao volume de trabalho, uma vez que este pode impossibilitar uma comunicação assertiva, outras vezes a falta de organização pode gerar esquecimento/negligência, neste sentido, poderiam ser criadas estratégias que visem sensibilizar as chefias para a importância na transparência da transmissão de informações relevantes aos trabalhadores;

- Dar enfoque às estratégias de recrutamento e de retenção dos colaboradores, especialmente na época alta, poderiam ser criados mais incentivos, palpáveis a curto prazo (compensações coletivas mensais, subsídios, entre outros), com o intuito de otimizar a eficácia na contratação, incrementar a satisfação dos colaboradores e por conseguinte, diminuir os níveis de stresse e promover o seu bem-estar.

Referências

- Afonso, A., & Nunes, C. (2019). *Probabilidades e Estatística. Aplicações e Soluções em SPSS. Versão revista e aumentada*. Universidade de Évora.
<http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/25959>
- Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G., & Wynne, R. (2009). *Well-being at Work-New Innovations and Good Practices*. Finnish Institute of Occupational Health. https://www.researchgate.net/publication/337103926_Well-being_at_Work_-_New_Innovations_and_Good_Practices
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework Satisfaction, Wellbeing and Performance in the Digital Era. Lessons Learned During COVID-19 Lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Cooper, C., Dewe, P., & O’Driscoll, M. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781452231235>
- Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: a Roadmap Towards E-Human Resource Management Introduction. *Science & Commerce International Refereed Research Journal* , 3(2).
www.researchersworld.com

- Deloitte. (2022). *Striving for Balance, Advocating for Change - The Deloitte Global 2022 Gen z & Millennial Survey*.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Fingerman, K. L., Pillemer, K. A., Silverstein, M., & Sutor, J. J. (2012). The Baby Boomers' Intergenerational Relationships. *Gerontologist*, 52(2), 199–209.
<https://doi.org/10.1093/geront/gnr139>
- Fried, J., & Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office Not Required*. Elbury Digital.
- Galinha, I., & Ribeiro, J. P. (2005). História e Evolução do Conceito de Bem-estar Subjectivo. *Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde*, 6(2), 203–214.
<https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/1060>
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (Eds.). (2016). Introduction: Building a Psychologically Healthy Workplace. Em *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. (pp. 3–11). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14731-001>
- Hespanhol, A. (2008). Satisfação dos Profissionais do Centro de Saúde São João (2007 e Comparação com 2001 a 2006). *Revista Portuguesa de Clínica Geral*, 24(6), 665–670.
<https://doi.org/10.32385/rpmgf.v24i6.10564>
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The Structure of Occupational Well-being: A Study Among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375.
<https://doi.org/10.1348/0963179041752718>

- Judge, T. A., & Klinger, R. (2012). Promote Job Satisfaction Through Mental Challenge. Em *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 105–121). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch6>
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88–93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Keys, C. L. M. (1998). Social Well-Being. *ProQuest Psychology Journals*, 61(2), 121–140.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *Int. J. Production Economics*, 41, 23–35.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between «Meaningful Work» and the «Management of Meaning». *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Lopes, S. (2023). NIT. Acabaram-se as Touradas: Praça de Touros de Albufeira vai ser Transformada num Hotel. <https://www.nit.pt/fora-de-casa/turismos-rurais-e-hoteis/acabaram-se-touradas-praca-de-touros-de-albufeira-vai-ser-transformada-num-hotel>
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work Values: Development of a New Three- Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969–1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Mannheim, K. (1993). El Problema de las Generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 193–244.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=766796>

- Nabahani, P. R., & Setyo Riyanto. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–240. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>
- Paula, L. J., Oliveira, N. M., & Santos, C. B. (2015). A Rescisão Contratual e as Verbas Rescisórias. *Revista Estudos - Vida e Saúde (Revista de Ciências Ambientais e Saúde)*, 42(2), 187–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.18224/est.v42i2.4017>
- Pérez-Nebra, A. R., Ayala, Y., Tordera, N., Peiró, J. M., & Queiroga, F. (2021). The Relationship Between Performance and Well-Being at Work: a Systematic Review of 20 Years and Future Perspectives in Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21469>
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.4.667>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Racolça-Paina, N. D., & Dan Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals-A Qualitative Study Young entrepreneurship View project Talent management View project. *Quality - Access to Success*, 22(183), 78–85. <https://www.researchgate.net/publication/352374489>
- Real Hotels Group. (sem data). Obtido 15 de Março de 2023. <https://www.realhotelsgroup.com/>
- Real Hotels Group. (2023). *Real Hotels Group - Relatório de Sustentabilidade 2022*. <https://www.realhotelsgroup.com/pt-pt/sustentabilidade/>

- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational Differences. Em *Handbook of Research on Educational Communications and Technology, Third Edition* (pp. 295–303).
<https://doi.org/10.4324/9780203880869-28>
- Rodriguez, R. O., Green, M. T., & Ree, M. J. (2003). Leading Generation X: Do the Old Rules Apply? *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 67–75.
- Roncaglia, I. (2017). The Role of Wellbeing and Wellness: A Positive Psychological Model in Supporting Young People With ASCs. *Psychological Thought*, 10(1), 217–226.
<https://doi.org/10.5964/psyc.v10i1.203>
- Rusly, F. H., Ahmi, A., Talib, Y. Y. A., & Rosli, K. (2018). *Payroll System: A Bibliometric Analysis of the Literature*. 020124. <https://doi.org/10.1063/1.5055526>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Santos, A., Hayward, T., & Ramos, H. M. (2012). Organizational Culture, Work and Personal Goals as Predictors of Employee Well-Being. *Article in Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict (in press)*, 16(1), 25–48.
<https://www.researchgate.net/publication/285953933>
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores Como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *Psico*, 43(3), 325–333.
- Serra, A. V. (2007). *O Stress na Vida de Todos os Dias* (3ª edição). Revista e Aumentada.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). *Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho*. 24(2), 201–209.

- Snyder, C. R., & Lopez, Shane J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. Em *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitah, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Individual Well-being and Performance at Work: A Conceptual and Theoretical Overview. Em C. Cooper (Ed.), *Current Issues in Work and Organizational Psychology* (pp. 189–204). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429468339>
- Tov, W., Wirtz, D., Kushlev, K., Biswas-Diener, R., & Diener, E. (2022). Well-being Science for Teaching and the General Public. *Perspectives on Psychological Science*, 17(5), 1452–1471. <https://doi.org/10.1177/17456916211046946>
- Vieira, A. L. (2017). Gestão de Contratos Administrativos. *Revista de Contratos Públicos*, 5, 131–166.
- Warr, P. (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. Em D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation. <https://www.researchgate.net/publication/294721247>

Wiseman, D. G., & Hunt, G. H. (2013). *Best Practice in Motivation and Management in the Classroom* (3ª Edição). Charles C. Thomas, Publisher, Ltd.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93–104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>

Anexos/Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

Questionário

O presente questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na área do “Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho”.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente à avaliação da perceção das condições de trabalho e a sua influência na motivação e bem-estar dos trabalhadores.

As respostas são anónimas e confidenciais, com finalidade académica.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional em relação à participação ou ao preenchimento do formulário, pode, por favor, contactar o autor: avf.8c.pedromartins@gmail.com.

1 – Satisfação no trabalho

Na tabela abaixo, sinalize cada um dos itens com um **X** de **1** (Nada satisfeito) a **7** (Completamente satisfeito), **consoante o seu grau de satisfação relativamente às condições de trabalho oferecidas pela sua empresa.**

1- Nada Satisfeito --> 7 - Completamente satisfeito	1	2	3	4	5	6	7
1.1) Satisfação com o apoio e supervisão da chefia.							
1.2) Satisfação com o feedback proporcionado pela chefia sobre o seu desempenho.							
1.3) Satisfação com os colegas de trabalho.							
1.4.) Satisfação com as relações interpessoais no trabalho.							
1.5) Satisfação com as perspetivas de crescimento pessoal e profissional.							
1.6) Satisfação pelo reconhecimento recebido por parte da empresa e dos seus superiores diretos.							
1.7) Satisfação com o salário e com os benefícios proporcionados pela empresa (seguro de saúde, descontos, cabazes e ofertas especiais, entre outros).							
1.8) Satisfação com a confiança recebida por parte dos seus superiores.							
1.9) Satisfação com a segurança e apresentação das condições necessárias ao bom desempenho das suas funções no local de trabalho.							
1.10) Satisfação com as condições das instalações partilhadas pelo staff, incluindo os materiais disponibilizados e os espaços de lazer (bar, máquina de café, cantina, televisão, balneários, entre outros).							
1.11) Satisfação com a flexibilidade de horário proporcionada.							
1.12) Satisfação com a flexibilidade proporcionada para trabalhar remotamente, a partir de casa, quando é necessário.							
1.13) Satisfação com a forma de avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa.							
1.14) Satisfação com as funções que desempenha atualmente.							

1.15) Satisfação com a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas									
1.16) Satisfação geral com a empresa onde trabalha.									

2 – Bem-estar

Na tabela abaixo, sinalize cada um dos itens com um **X** de **1** (Nunca) a **7** (sempre), **consoante a frequência com que identifica as seguintes emoções/sensações.**

1- Nunca --> 7 - Sempre	1	2	3	4	5	6	7
2.1) O meu trabalho desperta-me sensações de cansaço, stresse e desgaste emocional.							
2.2) O meu trabalho exige demasiado de mim e deixa-me exausto.							
2.3) O meu trabalho interfere com as minhas responsabilidades familiares.							
2.4) O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição.							
2.5) Constantemente encaro o meu trabalho como uma parte importante da minha vida e não somente como uma necessidade.							
2.6) Sinto que o meu tempo e vida pessoal são valorizados pela empresa.							
2.7) Sinto-me bem quando estou no meu local de trabalho.							

3 - Dados Sociodemográficos

3.1) Género

Masculino Feminino

3.2) Idade _____

3.3) Habilitações literárias

Ensino Primário Mestrado
 Ensino Básico Pós-Graduação
 Ensino Secundário Doutoramento
 Licenciatura

3.4) Estado civil

Solteiro Viúvo
 Casado Outro

3.1) Antiguidade na empresa

- | | |
|---------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> <1 ano | <input type="checkbox"/> 3 anos |
| <input type="checkbox"/> 1 ano | <input type="checkbox"/> 4 anos |
| <input type="checkbox"/> 2 anos | <input type="checkbox"/> 5 anos ou mais |

3.2) Secção de trabalho

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Animação | <input type="checkbox"/> Restaurante/Bar |
| <input type="checkbox"/> Copa | <input type="checkbox"/> Receção |
| <input type="checkbox"/> Cozinha | <input type="checkbox"/> Segurança |
| <input type="checkbox"/> Housekeeping | <input type="checkbox"/> Spa |
| <input type="checkbox"/> Manutenção | <input type="checkbox"/> Economato |
| <input type="checkbox"/> Departamentos Centrais (Compras, RH, Reservas, Financeiro, Comercial, entre outros) | |

3.3) Zona de trabalho

- | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Algarve | <input type="checkbox"/> Lisboa | <input type="checkbox"/> Porto |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|

Apêndice 2 - Teste à Normalidade da Satisfação Geral e Sentimento de Bem-estar no Trabalho, por Região.

Tests of Normality

	Zona de Trabalho	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação geral com a empresa onde trabalha.	Algarve	,225	99	,000	,852	99	,000
	Lisboa	,209	73	,000	,852	73	,000
	Porto	,257	7	,181	,785	7	,029
O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição.	Algarve	,188	99	,000	,932	99	,000
	Lisboa	,199	73	,000	,915	73	,000
	Porto	,321	7	,028	,853	7	,131

Apêndice 3 - Testes à Normalidade da satisfação geral e sentimento de bem-estar no trabalho, por departamento

Tests of Normality

	Departamento	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação geral com a empresa onde trabalha.	Centrais	,184	39	,002	,914	39	,006
	Operação	,229	140	,000	,831	140	,000
O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição.	Centrais	,203	39	,000	,906	39	,003
	Operação	,156	140	,000	,927	140	,000

Apêndice 4 - Testes à Normalidade da Satisfação nos Diferentes Fatores, por Geração.

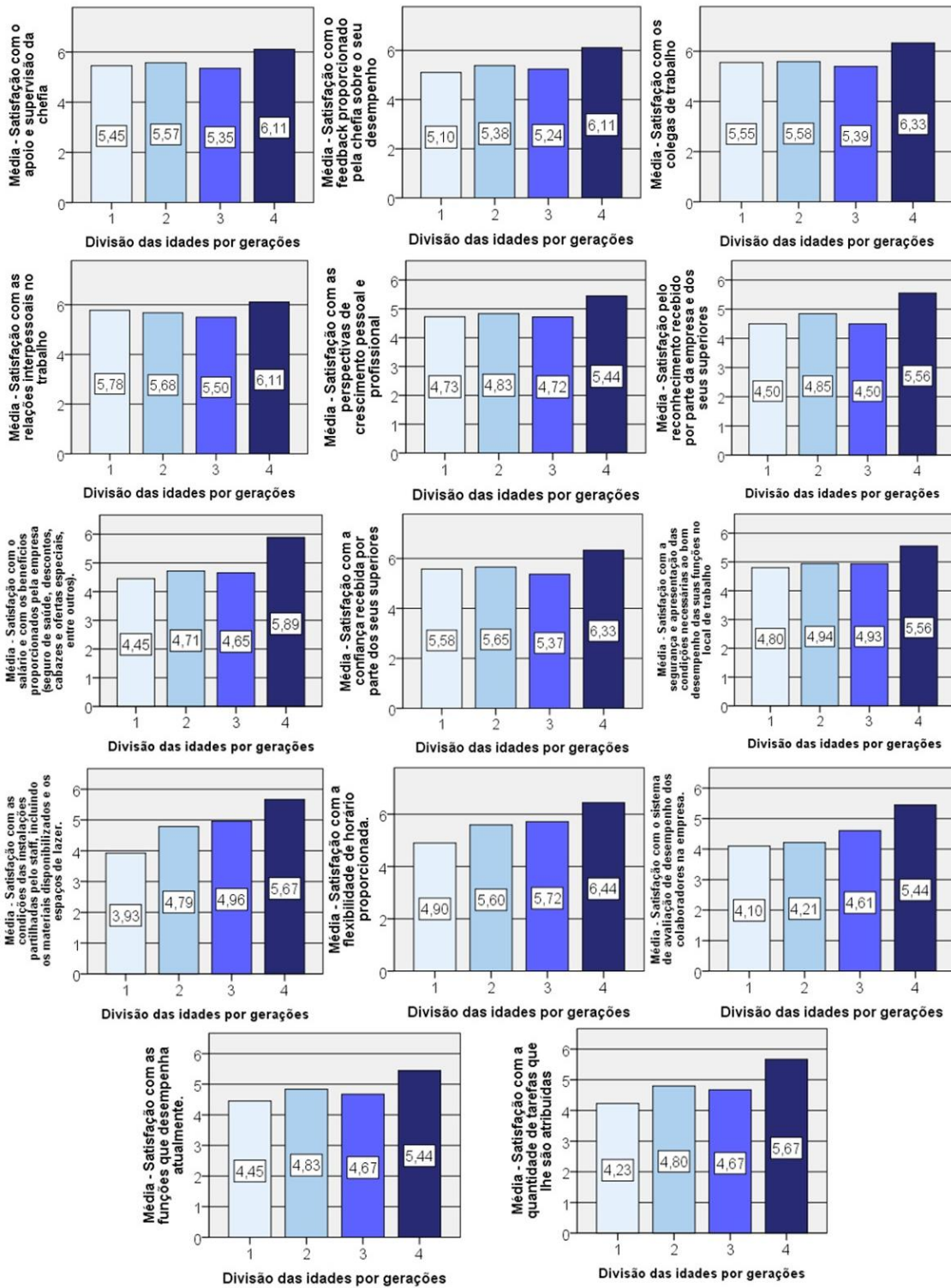
Tests of Normality							
Questão	Divisão das idades por gerações	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação com o apoio e supervisão da chefia	1	,175	40	,004	,882	40	,001
	2	,183	84	,000	,821	84	,000
	3	,236	46	,000	,808	46	,000
	4	,332	9	,005	,776	9	,011
Satisfação com o feedback proporcionado pela chefia sobre o seu desempenho	1	,200	40	,000	,896	40	,001
	2	,168	84	,000	,890	84	,000
	3	,263	46	,000	,792	46	,000
	4	,314	9	,011	,713	9	,002
Satisfação com os colegas de trabalho	1	,219	40	,000	,843	40	,000
	2	,195	84	,000	,869	84	,000
	3	,214	46	,000	,853	46	,000
	4	,335	9	,004	,748	9	,005
Satisfação com as relações interpessoais no trabalho	1	,248	40	,000	,848	40	,000
	2	,250	84	,000	,833	84	,000
	3	,225	46	,000	,801	46	,000
	4	,354	9	,002	,685	9	,001
Satisfação com as perspectivas de crescimento pessoal e profissional	1	,184	40	,001	,910	40	,004
	2	,218	84	,000	,897	84	,000
	3	,214	46	,000	,887	46	,000
	4	,186	9	,200*	,874	9	,136
Satisfação pelo reconhecimento recebido por parte da empresa e dos seus superiores	1	,220	40	,000	,921	40	,008
	2	,155	84	,000	,922	84	,000
	3	,229	46	,000	,869	46	,000
	4	,361	9	,001	,724	9	,003
Satisfação com o salário e com os benefícios proporcionados pela empresa (seguro de saúde, descontos, cabazes e ofertas especiais, entre outros).	1	,220	40	,000	,913	40	,005
	2	,182	84	,000	,922	84	,000
	3	,222	46	,000	,927	46	,007
	4	,209	9	,200*	,889	9	,194
Satisfação com a confiança recebida por parte dos seus superiores	1	,218	40	,000	,860	40	,000
	2	,242	84	,000	,833	84	,000
	3	,329	46	,000	,767	46	,000
	4	,391	9	,000	,683	9	,001
Satisfação com a segurança e apresentação das condições necessárias ao bom desempenho das suas funções no local de trabalho	1	,254	40	,000	,899	40	,002
	2	,196	84	,000	,919	84	,000
	3	,245	46	,000	,857	46	,000
	4	,212	9	,200*	,826	9	,041
Satisfação com as condições das instalações partilhadas pelo staff, incluindo os materiais disponibilizados e os espaços de lazer (bar, máquina de café, cantina, televisão, balneários, entre outros).	1	,179	40	,003	,932	40	,019
	2	,176	84	,000	,928	84	,000
	3	,187	46	,000	,899	46	,001
	4	,266	9	,066	,794	9	,017
Satisfação com a flexibilidade de horário proporcionada.	1	,178	40	,003	,899	40	,002
	2	,228	84	,000	,849	84	,000
	3	,232	46	,000	,830	46	,000
	4	,333	9	,005	,763	9	,008
Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa.	1	,177	40	,003	,925	40	,011
	2	,208	84	,000	,929	84	,000
	3	,216	46	,000	,897	46	,001
	4	,186	9	,200*	,874	9	,136
Satisfação com as funções que desempenha atualmente.	1	,175	40	,003	,914	40	,005
	2	,166	84	,000	,934	84	,000
	3	,204	46	,000	,903	46	,001
	4	,248	9	,116	,913	9	,338
Satisfação com a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas	1	,214	40	,000	,910	40	,004
	2	,178	84	,000	,933	84	,000
	3	,245	46	,000	,887	46	,000
	4	,317	9	,010	,873	9	,132

Apendice5 - Teste Não Paramétrico de Kruskal-Wallis Relativo à Avaliação das Diferentes Variantes da Satisfação, Por Geração

Questão	Satisfação com o apoio e supervisão da chefia	Satisfação com o feedback proporcionado pela chefia sobre o seu desempenho	Satisfação com os colegas de trabalho	Satisfação com as relações interpessoais no trabalho	Satisfação com as perspectivas de crescimento pessoal e profissional	Satisfação pelo reconhecimento recebido por parte da empresa e dos seus superiores	Satisfação com o salário e com os benefícios proporcionados pela empresa (seguro de saúde, descontos, cabazes e ofertas especiais, entre outros).
Chi-Square	2,074	4,046	3,192	2,375	1,543	4,919	7,061
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,557	0,257	0,363	0,498	0,672	0,178	0,7

Questão	Satisfação com a confiança recebida por parte dos seus superiores	Satisfação com a segurança e apresentação das condições necessárias ao bom desempenho das suas funções no local de trabalho	Satisfação com as condições das instalações partilhadas pelo staff, incluindo os materiais disponibilizados e os espaços de lazer (bar, máquina de café, cantina, televisão, balneários, entre outros).	Satisfação com a flexibilidade de horário proporcionada	Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa	Satisfação com as funções que desempenha atualmente	Satisfação com a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas
Chi-Square	3,254	2,304	13,012	8,858	7,786	2,519	5,997
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,354	0,512	0,005	0,031	0,051	0,472	0,112

Apêndice 6 - Tabelas Afetas à Média das Diferentes Variantes da Satisfação, por Geração



Apêndice 7 - Testes à Normalidade da Satisfação com a Flexibilidade Proporcionada Para Trabalhar Remotamente a Partir de Casa, por Geração

Tests of Normality							
Questão	Divisão das idades por gerações	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação com a flexibilidade proporcionada para trabalhar remotamente, a partir de casa (quando aplicável).	1	,226	8	,200*	,814	8	,040
	2	,277	17	,001	,809	17	,003
	3	,245	12	,045	,875	12	,076

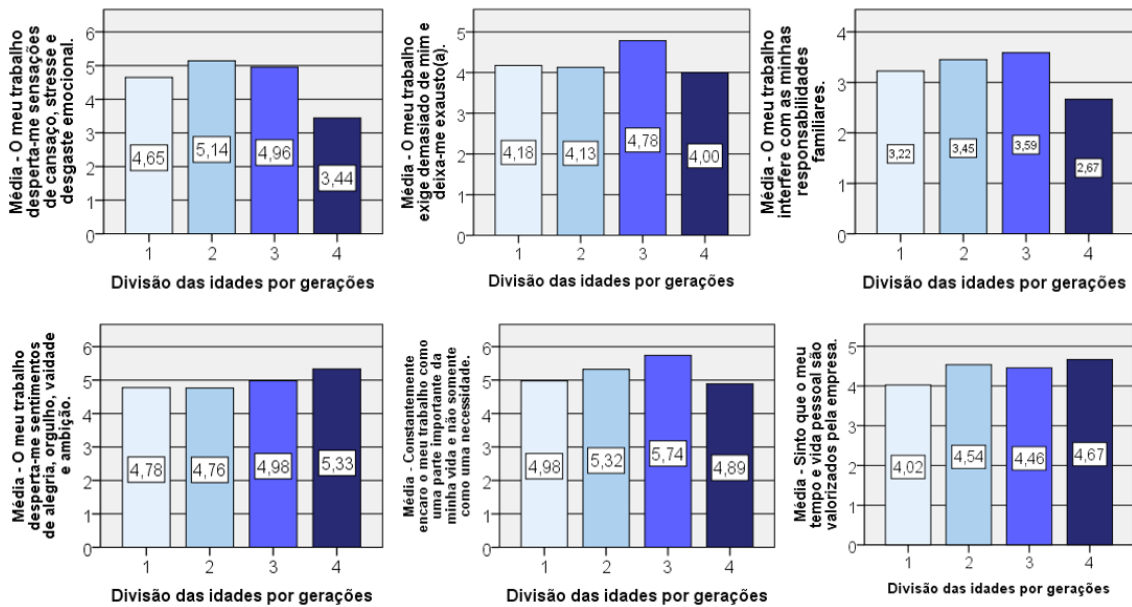
Apêndice 8 - Testes à Normalidade do Bem-estar nos Diferentes Fatores, por Geração

Tests of Normality							
Questão	Divisão das idades por gerações	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
O meu trabalho desperta-me sensações de cansaço, stresse e desgaste emocional.	1	,200	40	,000	,920	40	,007
	2	,361	84	,000	,286	84	,000
	3	,224	45	,000	,914	45	,003
	4	,156	9	,200*	,924	9	,430
O meu trabalho exige demasiado de mim e deixa-me exausto(a).	1	,143	40	,038	,913	40	,005
	2	,134	84	,001	,947	84	,002
	3	,184	45	,001	,924	45	,006
	4	,220	9	,200*	,920	9	,396
O meu trabalho interfere com as minhas responsabilidades familiares.	1	,175	40	,003	,878	40	,000
	2	,154	84	,000	,929	84	,000
	3	,190	45	,000	,913	45	,003
	4	,237	9	,155	,912	9	,327
O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição.	1	,195	40	,001	,929	40	,014
	2	,151	84	,000	,937	84	,000
	3	,204	45	,000	,881	45	,000
	4	,237	9	,155	,912	9	,327
Sinto que o meu tempo e vida pessoal são valorizados pela empresa.	1	,145	40	,035	,932	40	,019
	2	,164	84	,000	,933	84	,000
	3	,232	45	,000	,902	45	,001
	4	,205	9	,200*	,933	9	,510

Apêndice 9 - Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, relativo à avaliação das diferentes variantes do bem-estar, por geração

Questão	O meu trabalho desperta-me sensações de cansaço, stresse e desgaste emocional	O meu trabalho exige demasiado de mim e deixa-me exausto(a)	O meu trabalho interfere com as minhas responsabilidades familiares	O meu trabalho desperta-me sentimentos de alegria, orgulho, vaidade e ambição	Constantemente encaro o meu trabalho como uma parte importante da minha vida e não somente como uma necessidade	Sinto que o meu tempo e vida são valorizados pela empresa
Chi-Square	6,78	6,144	2,303	3,13	5,887	2,417
Df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,079	0,105	0,512	0,372	0,117	0,490

Apêndice 10 - Tabelas afetas à média das diferentes variantes do bem-estar, por geração, dos trabalhadores do *Real Hotels Group*.



Apêndice 11 - Testes à Normalidade da Satisfação Geral e Sentimento de Bem-estar no Trabalho, por Geração.

Tests of Normality

	Divisão das idades por gerações	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação geral com a empresa onde trabalha.	1	,226	40	,000	,874	40	,000
	2	,197	84	,000	,884	84	,000
	3	,305	46	,000	,781	46	,000
	4	,272	9	,054	,805	9	,024
Sinto-me bem quando estou no meu local de trabalho.	1	,194	40	,001	,919	40	,007
	2	,162	84	,000	,908	84	,000
	3	,292	46	,000	,828	46	,000
	4	,297	9	,021	,874	9	,136