



Universidade de Aveiro

Ano 2021

**CATARINA MARIA
RIBEIRO DINIS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ALOJAMENTOS
TURÍSTICOS NA REGIÃO DOURO**



Universidade de Aveiro
Ano 2021

**CATARINA MARIA
RIBEIRO DINIS**

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ALOJAMENTOS
TURÍSTICOS NA REGIÃO DOURO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Professora Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha
professor associado da Universidade de Aveiro

arguente

Doutora Maria Gorete Ferreira Dinis
Professora Adjunta da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Portalegre

orientadora

Doutora Andreia Tatiana Vitória
Professora Auxiliar em Regime Laboral da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Durante o decorrer desta dissertação muitas foram as pessoas que contribuíram para o seu sucesso.

A todos os estabelecimentos de alojamentos turísticos e aos seus respetivos colaboradores que aceitaram participar no estudo, mesmo em tempos conturbados de pandemia e em plena época alta do turismo, um muito obrigado pelo tempo e paciência disponibilizada.

Um especial agradecimento à minha orientadora, professora Andreia Vitória, por todo o acompanhamento, disponibilidade em ouvir as minhas dúvidas, mas também pela sua palavra amiga e apoio.

A todos, estou muito grata pela vossa ajuda!

palavras-chave

satisfação no trabalho, alojamentos turísticos, Douro

resumo

Para uma organização atingir o sucesso, é fulcral o contributo dos seus colaboradores, sendo estes considerados uma peça fundamental no setor do turismo, mais especificamente nos alojamentos turísticos. Como tal, as empresas devem não só criar condições de trabalho adequadas, mas também perceber como é que os seus colaboradores se sentem, de forma a melhor aplicar estratégias de gestão de recursos humanos.

Desta forma, o presente estudo teve como objetivo primordial perceber qual o nível de satisfação no trabalho em alojamentos turísticos na região NUT III Douro. Numa primeira parte foram tidos em conta conceitos, modelos, antecedentes bem como impactos da satisfação, assim como uma breve caracterização do setor do alojamento turístico. Para a segunda parte deste trabalho, foram contactados 79 alojamentos, incluindo as tipologias alojamento local e empreendimento turístico, sendo aplicado um inquérito por questionário, utilizando o *Job Satisfaction Survey* de Paul Spector, traduzido para o contexto português por João Malheiro, assim como um questionário de caracterização sociodemográfica e laboral. Dos alojamentos que aceitaram participar na investigação foram apurados 116 questionários válidos para análise. Em relação aos resultados e conclusões verificadas, constatou-se que, em média, os colaboradores durienses se encontram ligeiramente satisfeitos no trabalho, sendo a supervisão o que mais traz satisfação, e o pagamento a dimensão mais insatisfatória. Foram encontradas algumas associações entre as variáveis sociodemográficas e laborais e a satisfação no trabalho, dando-se destaque à idade, habilitações literárias, vínculo contratual, compromisso para com o setor e tipologia de alojamento turístico onde o colaborador se encontra empregue. A investigação intensifica a ideia que a satisfação no trabalho em alojamentos turísticos deve ser incrementada por práticas de gestão de recursos humanos, de forma a atingir uma maior e melhor qualidade de serviço, bem como a satisfação e fidelização dos clientes.

keywords

job satisfaction, tourist accommodation, Douro

abstract

For an organization to succeed, the co-workers' effort is vital, as they're considered a fundamental piece in Tourism, especially in tourism accommodation. Thus, companies must not only create adequate job conditions, but also monitor their workforce's well being, to improve Human Resources' strategies to be applied.

This investigation's primary objective was to understand the job satisfaction level in tourist accommodation companies in the NUT III Douro region. In the first part, several concepts, models, antecedents, job satisfaction impacts, as well as a brief description of the tourist accommodation sector were taken into account. In the second part, 79 tourist accommodations were interviewed, including local tourist accommodation and tourist enterprises, by the means of Paul Spector's "Job Satisfaction Survey", translated in Portuguese by João Malheiro, and a sociodemographic and labour questionnaire. Out of all accommodations visited which accepted taking part in this investigation, 116 valid surveys were obtained. After an analysis of the verified results, we conclude that co-workers from the Douro region, on average, are slightly happy at their jobs, with the upper management being what brings more satisfaction to the workers, and the wage being the least satisfactory parameter. Some similarities between sociodemographic and labour variables and job satisfaction were found, highlighting age, education, contract vinculation, commitment to the sector and the type of tourist accommodation where the co-worker is employed at. The investigation intensifies the idea that job satisfaction in tourist accommodation must be improved through Human Resources' management, providing a better service quality as well as customer satisfaction and subsequent loyalty.

Índice geral

Índice geral	I
Índice de figuras	I
Introdução	1
Enquadramento do tema e justificação da escolha	1
Objetivos da investigação	3
Metodologia	3
Estrutura da dissertação	4
Capítulo 1 – Satisfação no trabalho	6
1.1 Enquadramento contextual de satisfação no trabalho	6
Enquadramento contextual do trabalho	6
Conceito de satisfação no trabalho	9
Satisfação vs. Motivação	14
Importância dos colaboradores e da sua satisfação no trabalho	15
1.2 Modelos de satisfação no trabalho	17
Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais	17
Teoria do Estabelecimento de Metas	19
Modelo das características da função	22
1.3 Fatores que influenciam o nível de satisfação no trabalho	24
Carga horária	25
Condições físicas do trabalho	27
Relações interpessoais entre superiores e colegas	28
Comunicação	30
Remuneração	31

Organização.....	33
Recompensas e incentivos.....	34
Oportunidades de progressão na carreira	36
Ambiente de trabalho	37
1.4 Impactos da satisfação e da insatisfação no trabalho.....	38
Vida familiar e social	38
Saúde.....	39
Rotatividade	44
Quebra de produtividade e de desempenho.....	47
Absentismo.....	49
1.5 Como promover a satisfação no trabalho	49
Medidas a adotar pelos colaboradores	49
Medidas a adotar pela organização	50
Gestão de recursos humanos	52
Capítulo 2 – Caracterização do setor do turismo e do alojamento turístico.....	60
2.1 Turismo.....	61
2.2 Setor do alojamento turístico	63
Concetualização do setor do alojamento turístico.....	63
Funções e departamentos	65
Caracterização de mão de obra do setor do alojamento turístico.....	66
Características que devem estar presentes nos colaboradores no setor do alojamento turístico.....	68
Hospitalidade – Cliente em primeiro lugar	70
Características do turismo e do setor do alojamento turístico.....	71
Capítulo 3 – Metodologia.....	75

3.1 Problema de investigação e objetivos	75
3.2 Procedimentos.....	76
3.3 Caracterização da amostra	80
3.4 Descrição do instrumento de medida.....	85
Parte I: Satisfação no trabalho.....	86
Parte II: Caracterização sociodemográfica e laboral dos inquiridos	88
Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados	90
Capítulo 5 – Discussão dos resultados	110
Género.....	113
Idade.....	113
Habilitações literárias	116
Estado Civil.....	119
Concelho de residência	119
Antiguidade.....	120
Cargo de chefia	121
Atividades	122
Vínculo contratual.....	123
Regime de trabalho	124
Modalidade de horário	125
Rendimento mensal.....	126
Compromisso para com o setor do alojamento turístico.....	128
Tipologia do alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue	130
Satisfação global	131
Capítulo 6 – Conclusão	133
6.1 Conclusões do estudo.....	133

6.2 Limitações do estudo	140
6.3 Recomendações para trabalhos futuros.....	143
Referências bibliográficas	144
Anexos.....	163
Anexo I – Questionário.....	164
Anexo II – Tabelas com os resultados do SPSS	170

Índice de figuras

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica e laboral da amostra	170
Tabela 2 - Média, desvio padrão e erro de curtose padrão de cada item do questionário de satisfação no trabalho	173
Tabela 3 - Média, desvio padrão e alfa de cronbach de cada dimensão do questionário de satisfação no trabalho	175
Tabela 4 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável género.....	176
Tabela 5 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável idade.....	177
Tabela 6 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável habilitações literárias	178
Tabela 7 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável estado civil	179
Tabela 8 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável concelho de residência	180
Tabela 9 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável antiguidade na organização.....	183
Tabela 10 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável cargo de chefia	184
Tabela 11 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável vínculo contratual.....	185
Tabela 12 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável regime de trabalho.....	186
Tabela 13 – Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável modalidade de horário.....	187
Tabela 14 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável rendimento mensal.....	188
Tabela 15 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável compromisso para com o setor de alojamento turístico.....	189

Tabela 16 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável tipologia do alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue	190
Tabela 17 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov para as dimensões do questionário de satisfação.....	191
Tabela 18 - Correlação de Spearman entre aspetos sociodemográficos e dimensões do questionário de satisfação.....	192
Tabela 19 - Correlação de Spearman entre aspetos laborais e dimensões do questionário de satisfação	194
Tabela 20 - Correlação de Spearman entre atividades de trabalho e dimensões do questionário de satisfação.....	196
Tabela 21 - Correlação de Spearman entre as dimensões do questionário de satisfação ..	200
Tabela 22 - Teste de Kruskal-Wallis para género	201
Tabela 23 - Teste de Kruskal-Wallis para idade.....	202
Tabela 24 - Teste de Kruskal-Wallis para habilitações literárias	204
Tabela 25 - Teste de Kruskal-Wallis para estado civil.....	206
Tabela 26 - Teste de Kruskal-Wallis para concelho de residência.....	207
Tabela 27 - Teste de Kruskal-Wallis para antiguidade na empresa	208
Tabela 28 - Test-t para cargo de chefia	210
Tabela 29 - Teste de Kruskal-Wallis para o vínculo contratual	211
Tabela 30 - Teste de U de Mann-Whitney para o regime de trabalho.....	213
Tabela 31 - Teste de Kruskal-Wallis para modalidade de horário	214
Tabela 32 - Teste de Kruskal-Wallis para rendimento mensal.....	215
Tabela 33 - Teste Kruskal-Wallis para compromisso dos colaboradores para com o setor do alojamento turístico	216
Tabela 34 - Teste Kruskal-Wallis para tipologia do alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue	218

Introdução

Os colaboradores de todos os setores e áreas de negócio são um fator essencial e indispensável, tendo um cariz especial no setor do turismo, mais especificamente, na área em estudo neste trabalho, no alojamento turístico, pois todo o contacto e serviço que o hóspede recebe passa pela mão de vários colaboradores (Amissah et al., 2016; Santa Cruz et al., 2014). Sendo eles os representantes da organização, os hóspedes vão ter em conta a qualidade do serviço prestada pelos colaboradores. Deste modo, as organizações devem primar por uma gestão eficiente dos seus recursos humanos, de forma a perceber o que estes sentem nas suas funções, aplicando medidas para atingir a satisfação dos colaboradores, e como consequência, o desenvolvimento e bom desempenho da empresa (Ozturk et al., 2014). Assim, como referido por inúmeros autores ao longo das últimas décadas, a satisfação dos colaboradores é uma chave fundamental para atingir a satisfação dos clientes (Karatepe et al., 2003; Lundberg et al., 2009).

Partindo deste mote, este estudo tem como objetivo perceber qual é o nível de satisfação no trabalho a colaboradores em alojamentos turísticos na região NUT III Douro, avaliando tal através de características sociodemográficas e laborais, de forma a entender a perceção dos colaboradores sobre a sua satisfação, bem como a influência das variáveis referidas na mesma.

A presente investigação destaca-se das demais no contexto nacional pois engloba não só hotéis, sendo esta a tipologia mais abordada em estudos de satisfação no trabalho, mas também outras tipologias de empreendimentos turísticos, a saber, agroturismo, casa de campo, empreendimentos de turismo de habitação e hotéis rurais, e ainda alojamentos locais, de forma a traçar uma imagem mais abrangente da situação duriense, já que esta região é constituída maioritariamente por pequenas e médias empresas.

Enquadramento do tema e justificação da escolha

O crescimento do turismo no mundo e em Portugal trouxe enormes impactos positivos para a economia (Gökovali & Bahar, 2006; Santos & Vieira, 2020).

Contudo, apesar do grande impacto e relevância económica, este setor é conhecido pelas altas taxas de rotatividade, baixos salários e abdicação de tempos livres e de folgas nas épocas festivas ao longo do ano (Cassel et al., 2018; Terry, 2018). Será que os seus colaboradores se sentem satisfeitos com tais condições? Que outros aspetos influenciam a sua satisfação? Quais as causas da sua insatisfação? Quais os impactos na organização, nos próprios colaboradores e nos clientes da satisfação ou insatisfação sentida?

De forma a responder a responder a estas perguntas e a muitas outras, surge o presente tema: Satisfação no trabalho em alojamentos turísticos.

A satisfação no trabalho, e a própria satisfação no trabalho em alojamentos turísticos, foi e é largamente abordada no estrangeiro. Todavia, como Gallardo et al. (2010) referem, em Portugal, ainda é um tema tão abordado. Desta forma, o presente estudo pretende contribuir para o preenchimento esta lacuna.

Para além disto, sabe-se que a satisfação no trabalho leva à perceção de qualidade do serviço e, conseqüentemente, satisfação do cliente (Karatepe et al., 2003; Yang, 2010). O serviço é prestado por pessoas para pessoas, existindo assim um contacto direto entre o colaborador e o cliente. Os gestores devem criar políticas de gestão de recursos humanos para atingir a satisfação dos seus colaboradores (Amisshah et al., 2016) e o seu comprometimento com a organização. São então os colaboradores um dos recursos mais valiosos (Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Santa Cruz et al., 2014; Southgate et al., 2016), fonte de vantagem competitiva, inimitável, representando o alojamento (Ferreira, 2013). Se o colaborador se encontrar comprometido e orientado para atingir os objetivos da organização (Yew, 2008), o estabelecimento será capaz, não só de aumentar os seus lucros, mas também, incrementar a qualidade de serviço e imagem de marca (Ferreira, 2013).

Pelo lado da investigadora, a ideia desta temática surge porque esta já trabalhou em estabelecimentos de alojamento turístico na região em análise. Desta sua experiência, nasce a vontade de explorar a satisfação no trabalho em alojamentos turísticos, de perceber como os restantes colaboradores se sentem e pensam.

Objetivos da investigação

Por seu turno, este estudo tem como principal objetivo perceber qual o nível de satisfação no trabalho de colaboradores em alojamentos turísticos da região NUT III Douro, interpretando quais os aspetos que os deixam mais e menos satisfeitos, tendo também em conta características sociodemográficas e laborais.

Destacam-se assim os seguintes objetivos secundários:

- Interpretar o conceito de satisfação no trabalho com base no estado de arte.
- Identificar causas e impactos da satisfação e insatisfação no trabalho.
- Associar práticas de gestão de recursos humanos com satisfação no trabalho.
- Examinar o nível de satisfação dos colaboradores nos alojamentos turísticos da região Douro.
- Perceber causas e impactos da satisfação e insatisfação dos colaboradores nos alojamentos turísticos da região Douro.
- Constatar qual é a ligação entre as características sociodemográficas e laborais dos inquiridos com a satisfação no trabalho.
- Demonstrar a importância da satisfação no trabalho na região Douro, alertando os estabelecimentos através das conclusões deste estudo.

Desta forma, pretende-se, através das conclusões do estudo, que os alojamentos turísticos e as suas administrações compreendam a importância dos seus colaboradores, sendo um canal entre a empresa e o cliente, de forma a investirem mais na satisfação dos mesmos, garantindo o cumprimento das suas necessidades (Amissah et al., 2016)

Metodologia

Acerca da metodologia utilizada nesta dissertação, optou-se pelo método quantitativo, mais especificamente o inquérito por questionário como instrumento de medida. O questionário possui duas partes e pode ser encontrado no Anexo I (página 164). A primeira parte do questionário é composta pelo *Job Satisfaction Survey*, de Paul Spector, utilizando-se mais concretamente a versão traduzida para português e validada por João Malheiro, que avalia a satisfação dos colaboradores no trabalho. A segunda parte do questionário, escrita pela investigadora, contém um questionário de caracterização sociodemográfica e laboral.

Os alojamentos a serem inquiridos foram escolhidos pela sua classificação no *site* Booking.com (2021), sendo apenas selecionados os que possuíam uma cotação de “Soberbo: 9 ou mais” para o destino “Douro”. De forma a garantir que eram unicamente selecionados alojamentos que possuíam colaboradores, e não estabelecimentos que apenas equivaliam a casas de férias/apartamentos ou onde o proprietário desempenhava todas as funções foi também realizada uma pesquisa no Registo Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2021), percebendo qual a sua tipologia e número de quartos. Depois deste processo de filtragem, foram apurados um total de 79 alojamentos. Posteriormente, todos foram contactados via eletrónica, alguns deles abordados telefonicamente, mas a maioria deles foram visitados pela investigadora. O questionário pode ser realizado em versão papel, a mais escolhida, assim como em versão online. Com a ida aos alojamentos turísticos, foi também possível conversar informalmente com alguns colaboradores, bem como tirar conclusões a partir da observação direta por parte da investigadora. O número de respostas a ser consideradas na análise foi de 116, o que equivale apenas a uma parte do ambicionado pela investigadora. O tratamento de dados foi realizado a partir do *software* SPSS, versão 28.

Estrutura da dissertação

O presente trabalho está dividido em sete principais capítulos, segundo uma estrutura clara, onde os temas seguem uma sequência lógica.

No presente capítulo, o capítulo remetente à introdução, foi realizado um enquadramento do tema e justificação da escolha, formulados os objetivos do estudo, apresentado um sucinto resumo da metodologia aplicada, e ainda relatada a estrutura da dissertação.

No primeiro capítulo é abordada uma revisão teórica à satisfação no trabalho, onde se debatem as principais definições e modelos de satisfação no trabalho, de acordo com vários autores, bem como é denotada a diferença entre satisfação e motivação, os antecedentes da satisfação, os impactos do nível de satisfação, terminando este grande capítulo com o mote de como promover a satisfação no trabalho.

O segundo capítulo é dedicado a uma breve caracterização do setor do turismo e do alojamento turístico, tendo em conta variados aspetos desde a caracterização de funções e

departamentos, da mão de obra do setor, bem quais as características que devem estar presentes nos colaboradores desta área, de forma a perceber quais as dinâmicas singulares deste setor, as condições de trabalho, assim como se desenrola o trabalho de um colaborador nesta área.

O terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo, descrevendo o problema de investigação, os procedimentos adotados, a caracterização da amostra e a descrição do instrumento de medida.

O quarto e o quinto capítulo debruçam-se sobre a apresentação, análise e discussão dos resultados, recorrendo às tabelas que se encontram no Anexo II, resultantes de testes estatísticos. Mais especificamente, no quinto capítulo, referente à discussão dos resultados, encontra-se devido pelas características sociodemográficas e laborais para uma melhor compreensão.

No último capítulo, são formuladas as principais conclusões do estudo, bem como as limitações do mesmo e são tecidas algumas sugestões para estudos futuros.

Capítulo 1 – Satisfação no trabalho

Ao longo dos anos, o mercado de trabalho tem construído diferentes e renovadas formas de emprego, distintas relações entre os seres humanos, novas tipologias de cargos e estruturas menos hierárquicas e menos rígidas, sendo que os colaboradores, que em tempo possuíam menos responsabilidade, passam cada vez mais a desempenhar um papel mais importante na organização, sendo também dada maior atenção aos desejos e ambições dos colaboradores, levando, por sinal, ao aumento de qualidade dos resultados da sua função, novos hábitos de trabalho, mas também ao aumento das suas competências (Barreto et al., 2016; Borges et al., 2002; Dialamícu, 2014; Ferreira & Siqueira, 2005; Lima et al., 2016).

Desta forma, neste primeiro capítulo será feita uma abordagem inicial ao conceito de trabalho, seguindo-se para a discussão de várias definições de satisfação, bem como da distinção de satisfação e motivação, assim como é debatida a importância dos colaboradores e da sua satisfação. Segue-se a exposição de alguns modelos de satisfação, assim como a deliberação de fatores e impactos da satisfação, terminando o capítulo com estratégias de como promover a satisfação no trabalho.

1.1 Enquadramento contextual de satisfação no trabalho

São inúmeras as alterações que se vêm sentindo nas últimas décadas, desde a tecnologia utilizada, estilos de gestão, volatilidade do emprego, aumento do impacto e importância do setor dos serviços, entre outros (Borges et al., 2002), como referido anteriormente. Para lidar com a intensiva competição internacional provocada pela globalização (Dialamícu, 2014), emergiu uma economia baseada no conhecimento, para substituir a anterior, dominante do modo de produção fordista. Esta economia baseada no conhecimento aproveita ao máximo as competências da força de trabalho, criando assim uma nova forma de pensar o capital humano e também novas respostas à gestão dos recursos humanos pelas organizações (Knowles et al., 2004).

Enquadramento contextual do trabalho

Desde os tempos da pré-história que o trabalho ocupa uma grande parte da vida dos indivíduos, sendo, nos dias de hoje, visto como um aspeto de valor pessoal, uma fonte de

prestígio e status, uma forma de arrecadar dinheiro ou ainda um caminho para a autorrealização (Pereira, 2005).

Abordando algumas definições de trabalho, e iniciando por Dejours (2011), de acordo com este autor, conceitos como trabalho, profissão ou emprego ainda não possuem consenso no que toca à sua definição, gerando por vezes, controvérsias; de uma forma genérica, o trabalho está relacionado com a mobilização não só do corpo, como de habilidades, de forma a produzir algo com valor, onde trabalhar não é só produzir um bem, mas também transformar o mundo e o próprio colaborador.

Rose (2001) refere que a palavra trabalho pode ter vários significados, como tarefa de trabalho ou posto de trabalho, mas também a própria execução da tarefa, da qual surgem um conjunto de experiências, que darão origem a respostas psicológicas (Locke, 1970; McCausland et al., 2005). Também Rogers e Slinn (1993) advogam que trabalho poderá ser definido como a tarefa ou tarefas que os indivíduos devem realizar para cumprir a sua parte na consecução dos objetivos da organização, sendo que, e de acordo com Pereira (2013), é a partir dos indivíduos que cresce a organização.

Para Statt (1994), o trabalho é uma atividade social e, de acordo com Silva e Tolfo (2012), o trabalho é um fenómeno psicossocial, que utiliza diferentes relações entre indivíduos (e as atividades realizadas), tornando-se assim num aspeto central da vida humana. Completando, e segundo Barreto et al. (2016) o trabalho é um aspeto essencial da vida humana, estando enraizado na sociedade e sendo trilhado pelas suas mudanças. Corroborando tal, Silva e Tolfo (2012) argumentam que é a partir do trabalho que é organizada a vida humana em geral, a saber: regras, horários ou atividades são definidos de acordo com as exigências do trabalho, sendo que toda a vida de um indivíduo gira em volta do mesmo. Tal como Chiavenato (1983) alude, os indivíduos mantêm-se no seu trabalho durante grande parte do seu dia, mas também da sua vida, sendo o “seu habitar” (Oliveira et al., 2012).

Já de acordo com Castelli (2006), o grande objetivo de os indivíduos trabalharem passa por suprir as suas necessidades humanas, produzindo bens e serviços que possuem valor comercial, sendo que o montante monetário pago é o fruto do trabalho; os indivíduos atribuem um determinado valor ao seu dinheiro, mediante as suas necessidades, não colocando em evidência a sua satisfação no trabalho.

Na opinião de Dessler (1980), os colaboradores trazem para o trabalho várias necessidades que precisam que sejam preenchidas, como remuneração monetária, mas também a ambição de crescimento profissional e ou o desejo de um indivíduo ser realizado (Pereira, 2005). Em seguimento, e de acordo com Silva e Tolfo (2012), o trabalho demonstra ter uma larga preponderância na vida humana, satisfazendo as necessidades básicas, inumeradas por Maslow, garantindo o estilo de vida, mas também moldando a construção de identidade e autorrealização (relações entre trabalho e realização, através de tarefas com determinada relevância). Desta forma, e como assinalam Martinez e Paraguay (2003), o trabalho é valorizado de diferentes formas, dependendo de cada indivíduo, sendo que para uns o trabalho é algo fundamental na sua vida, e para outros, é apenas um fator do seu quotidiano (Cavanagh, 1992).

Contudo, apesar das inúmeras definições de trabalho decorrentes ao longo dos anos, de várias áreas de conhecimento (Silva & Tolfo, 2012), não existe um conceito global para todos (Rose, 2001). Mas, de forma geral, é dada uma grande importância ao trabalho por parte da sociedade, onde aqueles que trabalham estão associados a características positivas, dando propósito e significado à vida humana, tal como os autores Silva e Tolfo (2012) referem.

Devido a este grande peso do trabalho, e como dito, com o passar dos anos, as organizações cada vez mais procuram, de forma incessante, o aumento da produtividade e qualidade.

Mas, caso o trabalho se demonstrar impossível para que os colaboradores sintam felicidade no seu emprego, surgem sentimentos negativos, como sofrimento, dor, tédio ou cansaço, trazendo baixos significados de trabalho, e levando à diminuição da qualidade de vida (Marqueze & Moreno, 2009; Zanelli, Silva & Soares, 2010, citados por Silva & Tolfo, 2012). Tendo em conta tal, e de acordo com Oldham e Hackman (2010), devido às largas alterações no trabalho, tem sido sempre relevante e importante investigar e analisar aspetos relacionados com o capital humano como a motivação, desempenho, bem-estar dos colaboradores, absentismo, rotatividade, bem como a satisfação no trabalho.

De acordo com esta filosofia, e como capta Pimentel (2016), o capital humano é um aspeto fulcral de uma organização, tendo um papel de destaque na produção de serviços e/ou produtos, sendo constituído pelos colaboradores da empresa, mas também pela sua

formação, experiência, atitudes e características. É o elemento humano que fornece o serviço, tendo em suas mãos a qualidade deste mesmo, mas também a satisfação e a fidelização do cliente. É este capital humano que dá vida à organização, como tal, deve ser respeitado e receber os devidos cuidados necessários (Nunes, 2003), como será visto de seguida. Tal como Reichheld (1996) refere, uma organização não cresce sem capital humano, sendo, o trabalho, na opinião de Silva e Tolfo (2012), fulcral tanto para os indivíduos como para as organizações, que muitas vezes agem erradamente com os seus colaboradores.

Todavia, de acordo com Statt (1994), embora uma organização seja composta por indivíduos, essas pessoas não são a empresa, podendo ser substituídos facilmente; ou seja, a organização deve apenas querer saber o que é que os seus colaboradores fazem, e não quem eles são, o que pretendem ou como se sentem. Mas será esta a posição correta a adotar?

Conceito de satisfação no trabalho

Estudado há décadas (iniciando-se por volta da década de 30) (Barreto et al., 2016; Cavanagh, 1992; Martinez, 2002; Spector, 1985), o conceito de satisfação no trabalho foi mudando ao longo do século passado, não existindo, contudo, uma definição unificada ou apenas uma teoria válida para toda a comunidade científica (Amissah et al., 2016; Brázio, 2016; Ferreira & Siqueira, 2005; Gallardo et al., 2010; Junior, 2001; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez & Paraguay, 2003; Martins & Santos, 2006; Nascimento, 2010; Oliveira et al., 2012; Pereira, 2005; Rose, 2001; Southgate et al., 2016; Zalewska, 1999a).

Durante as últimas décadas têm sido realizadas pesquisas no âmbito da satisfação no trabalho de forma a estabelecer procedimentos para a melhoria do desempenho profissional (Junior, 2001), perceber os efeitos dos indivíduos na eficácia e eficiência na empresa (Nascimento, 2010), mas também, o que é considerado mais relevante neste estudo, entender a atuação da satisfação no trabalho no colaborador na sua saúde física e psicológica, bem como o seu comportamento (Zalewska, 1999a, 1999b).

De acordo com Zalewska (1999a, 1999b), no início do século passado era tido como garantido que a satisfação no trabalho provinha da realização de necessidades pessoais. Mas os gestores começaram a perceber que o processo de motivação e satisfação não era tão

simples quanto isso; começam a ser promovidas melhores condições e ambiente de trabalho para que os colaboradores se encontrassem mais felizes (Oliveira et al., 2012), intensificando-se assim o estudo da satisfação no trabalho.

Pelas palavras de Nascimento (2010), as definições de satisfação podem ser agrupadas em duas categorias: por um lado, as que consideram que satisfação no trabalho é um comportamento afetivo a um grupo de eventos, por outro lado, os conceitos que concebem satisfação como uma atitude. Para estas duas linhas de pensamento, a satisfação é sempre, inegavelmente, uma apreciação pessoal dos vários componentes do trabalho, dos sentimentos perante esses mesmos componentes e do trabalho em geral (para quem defende que é uma reação afetiva, é uma apreciação emocional, para os que acreditam que é uma atitude, é uma apreciação altitudinal) (Martins & Santos; 2006; Nascimento, 2010).

Assim, alguns teóricos, como Henne e Locke (1985) defendem que satisfação é uma atitude, um sentimento ou um estado emocional positivo, sendo a satisfação e a insatisfação dois pontos extremos do mesmo fenómeno (Aguiar, 2015; Brázio, 2016; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). Outros pontos de vista, como a Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg, relatam que satisfação e insatisfação são acontecimentos distintos, em que os determinantes de satisfação não trazem insatisfação, e vice-versa (Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003).

Quanto aos conceitos de satisfação, a definição habitualmente utilizada pertence a Locke (1969); este refere que satisfação é um estado emocional, que quando percebida positivamente, traz prazer ao colaborador. Este estado positivo resulta de uma avaliação favorável do trabalho (a partir dos valores dos indivíduos) como algo que alcançou e concretizou segundo os seus objetivos profissionais (Locke, 1970). Perante isto, Martinez e Paraguay (2003) refletem que existem dois componentes na satisfação no trabalho: componente cognitivo (correspondente ao que colaborador pensa, às suas opiniões e crenças) e o componente afetivo (a parte emocional, que equivale aos sentimentos do colaborador perante o trabalho), concluindo que a satisfação está ligada àquilo que o colaborador pensa e sente (Aguiar, 2015; Brázio, 2016; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez, 2002; Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999a).

Por outro lado, a insatisfação segundo Locke (1969) é também ele um estado emocional, mas desagradável (inexistência de prazer), sendo causado quando o trabalho é percebido como frustrante e negativo, que nega os valores do indivíduo (Brázio, 2016; Kara et al., 2012; Locke, 1970; Martinez, 2002). A insatisfação não é assim dissemelhante da satisfação, mas sim o seu oposto, estando associadas, e sendo reversas do mesmo acontecimento (Locke, 1969; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). Henne e Locke (1985) também referem que sendo a insatisfação um estado psicológico repulsivo, este estado significará um conflito interior, pois o colaborador encontra-se a realizar algo que que prefere evitar, tendo tendência em se afastar de tal, de acordo com Locke (1970).

Para Fraser (1996, citado por Marqueze & Moreno, 2005) satisfação no trabalho é um “estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador” (Marqueze & Moreno, 2005: 71), onde a satisfação não é algo estático (Martinez, 2002). Como a satisfação é subjetiva, os sentimentos que advém dos eventos variam de indivíduo para indivíduo, de situação para situação, ao longo do tempo, estando compelida a forças internas e externas do trabalho (Kara et al., 2012; Locke, 1969, 1970; Martinez & Paraguay, 2003; Nascimento, 2010; Oliveira et al., 2012; Zalewska, 1999b). Para além disto, na mesma situação de trabalho, cada colaborador pode-se sentir de diferente forma, (Cavanagh, 1992; Martinez & Paraguay, 2003; Oliveira et al., 2012), pois cada indivíduo possui um conjunto de valores, crenças, método de pensamento e expectativas exclusivo (Locke, 1970; Rogers & Slinn, 1993), realizando uma autoavaliação ao trabalho única (Judge et al., 1998; Martinez & Paraguay, 2003).

Harris (1989) alude que a satisfação no trabalho passa por um sentimento que deriva da situação total do trabalho (Marqueze & Moreno, 2005; Martinez, 2002).

Williams e Hazer (1986) defendem que a satisfação no trabalho remete-se ao estado em que o colaborador se encontra a nível de emoções e reações afetivas para os estímulos das várias áreas do trabalho.

Também Wright e Cropanzano (2000) consideram que a satisfação é em grande parte baseada no que a pessoa pensa e no que a pessoa sente em relação ao trabalho.

Por Zalewska (1999a) a satisfação no trabalho descreve o quão um indivíduo gosta do seu trabalho (Aguiar, 2015) ou o que este colaborador pensa sobre a sua satisfação, a satisfação das suas necessidades e desejos de progressão, sendo que a satisfação varia mediante inúmeras variáveis e aspetos do trabalho (Zalewska, 1999b).

De acordo com Dessler (1980) a satisfação no trabalho aborda o quão uma pessoa está feliz no seu emprego, mas como tal não será fácil de medir, o autor considera satisfação como o grau de necessidade de determinados aspetos, como segurança, saúde, salário, promoções na carreira, condições de trabalho ou supervisão. A satisfação, com base em Dessler (1980), não tem de trazer alto desempenho para todos os colaboradores, mas a falta de satisfação também indica que algo de errado se passa dentro do funcionamento de uma organização.

Com base em Martins e Santos (2006), a satisfação é uma variável afetiva que se concebe a partir de um processo interior de avaliação das ocorrências no trabalho, onde o resultado desta avaliação é um estado agradável ou um estado desagradável, sendo que este procedimento é instigado por crenças e valores.

Pelo ponto de vista de Silva e Tolfo (2012), os indivíduos avaliam de forma positiva ou negativa os aspetos do trabalho, dando origem a perceções e sentimentos, que no caso de favoráveis, podem ser tidos como sensações de felicidade, resultantes de um trabalho gratificante e, conseqüentemente, levam a satisfação e autorrealização (Judge et al., 1998; Locke, 1970).

Heskett (1987) defende um modelo circular relativamente à satisfação no trabalho e à satisfação do cliente. Segundo este modelo, quando os colaboradores se sentem satisfeitos, também estarão mais motivados; uma superior motivação levará a uma melhor qualidade do serviço, e à excedência das expectativas por parte dos clientes; com tal, os clientes também se sentirão mais satisfeitos, e darão origem a um maior volume de vendas; o aumento nas vendas desencadeia mais e melhores incentivos e condições de trabalho e, em sequência, uma maior satisfação por parte dos colaboradores (Heskett, 1987; Pereira, 2005). Desta forma, a satisfação do consumidor e a “quantidade” de serviços vendidos, são uma consequência da satisfação no trabalho (Heskett, 1987).

Para Vroom (1964, citado por Martins & Santos, 2006), as variáveis situacionais e de personalidade dão origem a satisfação, sendo assim a satisfação uma reação em relação a um resultado ou desejo que o colaborador quer atingir (Pereira, 2005). De acordo com Vroom (1964, citado por Katzell, 1968), quanto mais o colaborador se sentir satisfeito, maior será a hipótese de permanecer no trabalho, pois os resultados das suas expectativas foram positivos (Vroom & Jago, 1988).

Já por Spector a satisfação no trabalho passa por uma avaliação geral em relação ao trabalho, isto é, um sentimento global, sendo que os colaboradores interpretam se gostam ou não dele, ponderando uma atitude ou como um conjunto de atitudes perante o trabalho de forma global, bem como para cada um dos aspectos que o compõe (Aguiar, 2015; Meier & Spector, 2015). Sobre as atitudes Spector (1985) expõe que estas, tendo um papel dominante, nascem da interação entre os vários contextos do trabalho e do indivíduo com a organização. Como tal, o colaborador tomará a atitude de permanecer num trabalho caso este lhe traga satisfação, e de o evitar se este trouxer insatisfação (Spector, 1985).

Além do referido, Spector também defende que colaboradores insatisfeitos tem maior tendência a serem agressivos, sendo que os colaboradores satisfeitos têm menos propensão a sofrer problemas de saúde e outras adversidades (Meier & Spector, 2015). De forma global, a sociedade beneficia mais com colaboradores satisfeitos do que com colaboradores insatisfeitos no seu trabalho.

Conforme Robbins (2009) acredita, satisfação é uma atitude geral ao trabalho, onde envolve as relações do mesmo, implicando a distinção entre as recompensas auferidas e o que o colaborador desejava receber (Aguiar, 2015; Marqueze & Moreno, 2005; Oliveira et al., 2012). Se o indivíduo se encontrar satisfeito, surgirão atitudes também elas positivas para com o trabalho; se o contrário acontecer, se este se sentir insatisfeito, terão lugar atitudes negativas (Marqueze & Moreno, 2005; Robbins, 2009), como absentismo, rotatividade ou comportamentos negativos e destrutivos (Pereira, 2005).

Consoante Statt (1994), a satisfação e a insatisfação no trabalho derivam de um conjunto de atitudes, muito associadas a uma vertente emocional. De acordo como autor referido, as atitudes são aprendidas, através de um processo de socialização, sendo uma forma de prever como é que as pessoas se comportarão.

Clarificando o conceito de atitudes, e segundo Amissah et al., 2016, estas são apreciações positivas ou negativas de objetivos, pessoas ou eventos, a forma como estes são interpretados pelos colaboradores. Ainda de acordo com Martinez e Paraguay (2003) as atitudes são “disposições para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções, podemos considerar assim que algumas atitudes podem ser recorrentes da satisfação no trabalho, mas não a sua definição” (Martinez & Paraguay, 2003: 61).

Nascimento (2010) relata que ao considerar a satisfação como uma atitude, devera-se ter em conta que esta é constituída por três componentes: afetiva, cognitiva e comportamental. A componente afetiva encontra-se relacionada com emoções positivas (satisfação) e com emoções negativas (insatisfação). A componente cognitiva é referente aos processos organizacionais e de trabalho, bem como à capacidade de o colaborador julgar o contexto e/ou objeto e da competência para modificar a sua perceção e avaliação. Por último, a componente comportamental incentiva a que o indivíduo possua uma linha comportamental única relativamente ao contexto ou objeto em causa.

Pereira (2005) defende que apesar de existirem muitas definições, de todas variarem um pouco, a maior parte delas tem em conta a satisfação como uma “reação emocional que os indivíduos obtêm do trabalho que realizam” (Pereira, 2005: 20). Apesar da satisfação se constituir como um fenómeno individual, esta pode trazer sequelas tanto para o colaborador como para a organização (Marqueze & Moreno, 2005; Southgate et al., 2016).

Satisfação vs. Motivação

De atentar à diferença entre satisfação e motivação, que deve ser conhecida não só pela comunidade científica, como pelas empresas (Standish, 1982), de maneira a não serem referidos, erradamente, como sinónimos (Gonçalves, 2017). Deste modo, será realizada uma breve distinção destes conceitos.

De acordo com Maximiano (2010, citado por Oliveira et al., 2012) dá-se o nome de motivação ao processo de influenciar/incentivar o comportamento de um indivíduo, por um determinado motivo, de forma que a pessoa se movimente e realize algo. Para Standish (1982) a motivação é uma predisposição para fazer algo, um comportamento para esperar certos objetivos e resultados.

Conforme Dessler (1980), quando as pessoas se encontram motivadas, com a esperança de determinada recompensa, tenderão a se comportar de certa forma. Mas este autor traz uma ressalva: o incentivo que uma pessoa pode desejar e considerar proveitosa, outra pessoa pode olhar para essa recompensa e ver algo sem utilidade (Dessler, 1980). Isto é, agraciar um colaborador com uma recompensa interessante para os superiores não garantirá que o colaborador sairá motivado.

Também Nebel (1991) concorda que um colaborador motivado sente determinadas necessidades, e como tal, define propósitos para cumprir, traçando ações para atingir esses mesmos objetivos e desejos.

Steuer (1989, citado por Martinez & Paraguay, 2003), reflete que motivação resulta de uma tensão criada por uma necessidade, enquanto satisfação é o resultado do atendimento dessa necessidade (Martinez, 2002). De acordo com Brázio (2016), satisfação no trabalho resulta de respostas afetivas enquanto motivação tem em conta a importância do trabalho e os resultados obtidos. Já por Gonçalves (2017), motivação é o elemento que leva um indivíduo a efetuar um trabalho, sendo que a satisfação decorre da experiência do ocorrido, podendo esta ser positiva ou negativa.

Conforme Pérez-Ramos (1990), é necessário “motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade” (Pérez-Ramos, 1990: 127), isto é, a motivação é representada por um processo de tomada de decisões, que leva os colaboradores a desempenhem, tão bem quanto possível, as suas tarefas.

Importância dos colaboradores e da sua satisfação no trabalho

Sendo o alojamento turístico um setor que vende serviços, este deve ser prestado por pessoas (Dialamícu, 2014). Desta forma, os colaboradores dos estabelecimentos têm uma intensa participação na experiência do hóspede, sendo a cara e a imagem do estabelecimento (Amissah et al., 2016; Dialamícu, 2014; Ferreira, 2013; Guzmán et al., 2009; Jawabreh & Alsarayreh, 2017).

Assim, os colaboradores são avaliados pelo hóspede a nível da qualidade percebida do serviço, sendo essa mesma qualidade um dos principais fatores para o sucesso e fidelização

dos clientes (Höpner, 2008; Pienaar & Willemse, 2008; Southgate et al., 2016). Ou seja, os estabelecimentos de alojamento devem saber manusear e gerir os seus colaboradores, para atingirem serviços de alta qualidade, aumentando, entre outros, a rentabilidade da organização (Ferreira, 2013).

Aliás, numa economia cada vez mais global, as características dos colaboradores são a chave de distinção no mercado competitivo (Dialamícuá, 2014; Ferreira, 2013; Knowles et al., 2004; Nunes, 2003). O capital humano é o único recurso que pode transformar a organização e desenvolvê-la, pois, tudo o resto, tanto dinheiro como bens materiais, podem cessar. Os recursos humanos são, assim, o maior e mais importante ativo de uma organização (Alom et al., 2019; Amissah et al., 2016; Brázio, 2016; Gonçalves, 2017; Jawabreh & Alsarayreh, 2017), um componente crucial (Nunes, 2003; Zalewska, 1999a), que, através do seu potencial, fazem com que uma organização tenha uma vantagem competitiva sustentável (Dialamícuá, 2014; Santa Cruz et al., 2014), de difícil imitação (Ferreira, 2013).

Mas para tal acontecer, é de extrema importância que os colaboradores se sintam satisfeitos no seu trabalho para um serviço com mais qualidade (Dialamícuá, 2014). De acordo com a literatura, quando um colaborador se encontra satisfeito, é presumível que este ofereça ao hóspede um melhor e mais completo serviço, trazendo a satisfação do cliente (Barreto et al., 2016; Boella, 1992; Ferreira, 2013; Guzmán et al., 2009; Höpner, 2008; Kara et al., 2012; Karatepe et al., 2003; Lockwood & Jones, 1991; Nunes, 2003; Pereira, 2005; Pimentel, 2016; Santa Cruz et al., 2014; Southgate et al., 2016).

A satisfação é assim importante por vários motivos, seja do ponto de vista humano, dado que as organizações devem tratar todos os colaboradores com justiça e respeito, mas também tendo uma visão utilitarista, expectando esforço e empenho quando são promovidas estratégias para atingir a sua satisfação no trabalho (Spector, 1997, citado por Pereira, 2005).

O nível de satisfação no trabalho é também um reflexo do funcionamento da organização, sendo que o seu nível permite perceber determinados comportamentos dos indivíduos, bem-estar, desempenho, produção e produtividade, integração dos colaboradores, comprometimento, absentismo, ou ainda rotatividade, (Gallardo et al., 2010; Rose, 2001; Southgate et al., 2016) bem como outros acontecimentos dentro da organização (Nascimento, 2010). Como tal, a satisfação trabalho também pode ser considerada um

parâmetro para a tomada de decisões organizacionais, assim como para a aplicação de estratégias de gestão de recursos humanos (Pereira, 2005).

Desta forma, as organizações devem compreender e englobar os seus colaboradores, com o objetivo de uma força comum e unida, mas também num esforço para atingir um serviço de qualidade (Wuest, 2001), percebendo que o mesmo é afetado diretamente pela satisfação dos seus colaboradores (Heskett, 1987).

1.2 Modelos de satisfação no trabalho

De seguida serão abordados três dos mais conhecidos modelos de satisfação: Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, Teoria do estabelecimento de metas e ainda o Modelo das características da função.

Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais

A Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, também conhecida como Teoria dos dois fatores, publicada em 1959 por Herzberg, Mausner e Snyderman (Herzberg et al., 1974), tem como objetivo, segundo Herzberg (1974), identificar os problemas morais dos colaboradores. De acordo com esta teoria, a satisfação e a insatisfação provém de fontes diferentes (Herzberg, 1974; Herzberg, 2003). Assim, o oposto de satisfação será nenhuma satisfação, e o contrário de insatisfação é não insatisfação com o trabalho (Herzberg, 2003).

A satisfação no trabalho é estipulada por fatores motivadores que permitem um melhor desempenho dos colaboradores, sendo alcançados através de fatores intrínsecos associados ao conteúdo das funções (Herzberg, 1974; Herzberg et al., 1974). Estes passam, segundo Herzberg (1974; 2003) e Herzberg et al. (1974), por conquistas, reconhecimento, *status*, sentimento de realização, independência, interesse e desafio pelo próprio trabalho, responsabilidade, promoção na carreira e crescimento pessoal (Dessler, 1980; Junior, 2001; Lockwood & Jones, 1991; Martins & Santos, 2006; Martinez, 2002; Nebel, 1991; Pérez-Ramos, 1990; Powers & Russell, 1993; Riley, 1992; Statt, 1994). Estes fatores, conforme Herzberg (1974), que, quando reunidos em quantidades suficientes, proporcionarão motivação e satisfação no trabalho.

Por outro lado, a insatisfação é causada não pelo aquilo que as pessoas fazem, mas sim pelo tratamento que recebem (Herzberg, 1974; 2003), surgindo aquando da falta de fatores de higiene (Herzberg et al., 1974). Sendo eles aspetos extrínsecos/ambientais aplicados pela organização, estão fora do controle dos indivíduos (Chiavenato, 1983), e tem como propósito cumprir as necessidades de prevenção da dor (Herzberg et al., 1974). Assim, os fatores higiénicos passam pelo contexto de trabalho, sendo eles, de acordo com Herzberg (1974; 2003) e Herzberg et al. (1974), condições físicas de trabalho, salário, supervisão, política e administração da empresa, regulamentos internos, política de segurança, relações entre sindicato e gerência, relações interpessoais, remunerações e benefícios adicionais (Chiavenato, 1983; Dessler, 1980; Junior, 2001; Lockwood & Jones, 1991; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003; Martins & Santos, 2006; Nebel, 1991; Pereira, 2013; Riley, 1992; Powers & Russell, 1993; Venison, 1991; Zalewska, 1999a). Quando estes fatores se encontram cumpridos, não irão promover a satisfação, mas apenas vão evitar a insatisfação, sendo por isso condições preventivas (Herzberg, 1974).

Tendo como exemplo, se um colaborador não receber um salário justo, ele ficará insatisfeito com o trabalho; mas se o oposto acontecer, se tiver uma remuneração adequada, ele não poderá ficar satisfeito (Powers & Russell, 1993), apenas terá ausência de insatisfação; por outras palavras, a satisfação destas necessidades impede a insatisfação, mas não origina satisfação no trabalho (Pereira, 2005; Zalewska, 1999a, 1999b).

Para Herzberg et al. (1974), os fatores higiénicos podem ser considerados como “deficientes”, isto é, nunca poderão dar resultado a satisfação por parte dos colaboradores, mas pelo contrário, o seu desregrado trará malefícios à empresa onde opera, pois se não forem cumpridas, os colaboradores vão ficar insatisfeitos já que como Statt (1994) refere, caso não sejam atendidos, determinaram se a organização funciona corretamente ou não (Herzberg, 1974).

Em resumo, e segundo Lockwood e Jones (1991), os fatores de higiene ditam os motivos pelos quais um indivíduo trabalha num determinado posto de trabalho, sendo que os fatores motivadores esclarecem porque é que eles trabalham com mais rigor no trabalho.

Contudo, esta teoria foi criticada ao longo dos anos por falta de consistência empírica (Harris & Locke, 1974; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003; Pereira, 2008). Outros estudos

não comprovam a existência da atuação independente dos dois fatores, sendo que os fatores motivadores instigam a satisfação como a insatisfação, tal como os fatores higiênicos (Dessler, 1980; Harris & Locke, 1974; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez, 2002; Zalewska, 1999a, 1999b). Ou como referem Martinez e Paraguay (2003) “a mesma classe de eventos é responsável tanto por satisfação como por insatisfação” (Martinez & Paraguay, 2003: 63). Locke (1976, citado por Martinez, 2002) alega ainda que esta teoria não tem em conta as diferenças entre indivíduos, dado que cada colaborador possui um conjunto único de valores, sendo um dos principais intervenientes nas reações emocionais, estes nunca podem ser descartados na avaliação da satisfação (Martinez, 2002), dado que este não é apenas determinada por um conjunto de aspetos pré-estabelecidos.

Teoria do Estabelecimento de Metas

A teoria do estabelecimento de metas, criada nos anos 70 por Edwin A. Locke, tem como base os valores (importância dada pelo indivíduo ao desejo/objetivo que pretende ver realizado) e as metas (o que é desejado/necessidade), sendo estes os impulsos, dirigidos a partir do comportamento, que fazem com que o indivíduo aja (desempenho), tendo resultados (satisfação) que serão a base para a atribuição de valores (*feedback*/reforço) (Bandura & Locke, 2003; Brázio, 2016; Locke et al., 1981; Martinez, 2002; Pereira, 2005; Pérez-Ramos, 1990).

Como visto anteriormente, a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso que resulta da avaliação do trabalho, tendo em conta os valores e personalidade do colaborador (Locke, 1969). A insatisfação será, por sua vez, um estado emocional não prazeroso que resulta também da avaliação do trabalho (Martinez & Paraguay, 2003). Desta forma, a satisfação e a insatisfação não são distintos, mas sim, opostos, um estado emocional que se mostra em forma de alegria/satisfação ou sofrimento/insatisfação (Locke, 1969).

De acordo com Locke (1976, citado por Pereira, 2005), existindo várias dimensões do trabalho, acham-se três componentes no processo de discrepância: satisfação com as dimensões do trabalho, descrição das dimensões e relevância das dimensões. A satisfação com as dimensões do trabalho realiza um julgamento afetivo e subjetivo das várias dimensões do trabalho, pela opinião do colaborador. A descrição das dimensões são

percepções que não tem em conta os afetos, sendo uma avaliação objetiva das experiências das especificidades do trabalho. A relevância das dimensões reporta o destaque de cada dimensão para a satisfação do colaborador. A discrepância será então o fruto dos valores atribuídos às dimensões do trabalho e a satisfação no trabalho será provocada pelo valor atribuído a cada uma das dimensões e pela congruência referida (Brázio, 2016; Pereira, 2005).

Para Locke existem dois componentes constituintes da satisfação no trabalho, sendo eles a componente cognitiva (aquilo que o colaborador pensa sobre o seu trabalho), e a componente emocional (o quão bem o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho), onde a satisfação um produto daquilo que o colaborador pensa e sente (Gonçalves, 2017).

Desta forma para Locke (1976, citado por Martinez & Paraguay, 2003), a resposta emocional é um conjunto de valores, que une o que o colaborador quer, onde a intensidade da emoção vai variar mediante o lugar que os valores ocupam na hierarquia de valores (Pérez-Ramos, 1990). Mais especificamente, Locke (1984, citado por Martinez, 2002) refere que a satisfação é uma emoção decorrente da concretização de um valor, onde a sequência causal inicia-se no objeto, passando para a cognição, seguindo para a avaliação do valor, e terminando na emoção. Sobre o objeto, tudo pode ser entendido como um objeto de emoção, desde ações, situações ou pessoas, sendo que por vezes estão envolvidos mais do que um objeto de emoção (Locke, 1984 citado por Martinez, 2002). A cognição implica dois processos: percepção sensorial e identificação conceptual sobre o objeto; encontra-se ligada ao conhecimento do indivíduo sobre o objeto e sobre o contexto (Martinez, 2002). O valor é algo que participa no bem-estar do indivíduo, sendo algo que este deseja; por seu turno, a avaliação dos valores passa por uma conjetura entre aquilo que o indivíduo pretende e a realização do seu padrão de valores, onde a consequência da avaliação de um valor serão as emoções (Martinez, 2002). A emoção é, de acordo com Locke, a forma da pessoa provar a consecução dos valores, sendo as noções básicas o prazer/alegria (consecução dos valores) ou desprazer/sofrimento (negação dos valores) (Martinez, 2002); a resposta emocional é assim uma resposta ao julgamento de valores entre o que indivíduo deseje, o que ele recebe e a importância daquilo que quer. Como tal, a conquista de valores significativo está relacionada com a satisfação, sendo que o alcance de valores não importantes não traz satisfação, e a presença de características não importantes levará a insatisfação (Martinez,

2002). Em suma, a satisfação no trabalho é o resultado entre o cálculo daquilo que o colaborador pretende do seu trabalho, em relação àquilo que está a obter (Brázio, 2016; Martinez, 2002; Zalewska, 1999b).

De acordo com a Teoria de Locke, existem vários aspetos que tendem a causar tanto satisfação como motivação (Gonçalves, 2017, Martinez, 2002), estando englobados em dois grupos: eventos e condições do trabalho, e agentes do trabalho (Brázio, 2016; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez & Paraguay, 2003; Martins & Santos, 2006).

Dentro do grupo eventos e condições podemos citar elementos como trabalho em si, remuneração, promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho (Gonçalves, 2017; Marqueze & Moreno, 2005; Martins & Santos, 2006). O trabalho em si engloba não só o próprio trabalho, como o seu conteúdo, incluindo desta forma fatores como interesse e significado do trabalho, sucesso, autorrealização, possibilidade de utilização das capacidades, possibilidade de desenvolvimento, variedade de tarefas, responsabilidade, autonomia na tomada de decisões, papéis bem definidos, sensação de bom desempenho, integração social, inexistência de fadiga, entre mais (Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003), onde o colaborador se sente um membro da equipa (Gonçalves, 2017). O pagamento reflete a equidade do valor recebido em relação à remuneração dos colegas, sendo tido em conta o valor recebido, forma de pagamento e benefícios (Gonçalves, 2017; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). A promoção compreende as oportunidades, justiça, disponibilidade, clareza do programa de promoções e disponibilidade (Gonçalves, 2017; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). O reconhecimento compreende os créditos pelas conquistas, indo desde comentários informais até comunicação formal (Gonçalves, 2017; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). Para finalizar o grupo eventos e condições, as condições e ambiente de trabalho, onde para além das referidas condições de trabalho satisfatórias, estão incluídos os recursos disponíveis para a operação do trabalho (tempo, recursos monetários, equipamentos), horário de trabalho, pausas, turnos, condições físicas de trabalho (ruído, humidade, ventilação) e ainda segurança (Gonçalves, 2017; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003).

No que toca ao grupo dos agentes, fala-se em aspetos como colegas e subordinados, superiores e gerentes, e organização/empresa (Gonçalves, 2017; Martinez, 2002; Marqueze & Moreno, 2005; Martins & Santos, 2006). A iniciar, a relação entre os colegas e

subordinados deve ser pautada pela confiança, competência, colaboração, amizade (Gonçalves, 2017), mas também pela partilha de valores (Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). A nível da supervisão, de acordo com Martinez e Paraguay (2003), os colaboradores esperam que os seus chefes sejam atenciosos, justos, respeitosos e que reconheçam e gratulem o valor da sua equipa, partilhem informações, e que sejam abertos à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões (Gonçalves, 2017; Martinez, 2002). Por último, a organização deve demonstrar respeito pelos colaboradores, pelos seus valores éticos, mas também pela política salarial e de benefícios (Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003).

Modelo das características da função

O modelo das características da função, de Hackman e Oldham (1976), tem como base as características do trabalho e as respostas individuais dos colaboradores, concentrando-se apenas na relação entre os indivíduos e o trabalho. Segundo o modelo de Hackman e Oldham, a satisfação no trabalho provém das características da função que o colaborador realiza (Pereira, 2005). Este modelo foi idealizado para a eventualidade de os colaboradores serem motivados através da satisfação intrínseca, sendo esta uma consequência do desempenho das tarefas (Pereira, 2005), e tem como finalidade, de acordo com Nascimento (2010), o enriquecimento das funções. De mencionar que este modelo separa o conceito de satisfação global do conceito de satisfações contextuais, sendo estas inerentes às particularidades específicas do trabalho (Nascimento, 2010).

De uma forma genérica, este modelo postula que existem cinco dimensões vitais do trabalho que provocam três estados psicológicos distintos que, por sua parte, levam a consequências pessoais e profissionais (Hackman & Oldham, 1976).

Os referidos três estados psicológicos são a base do modelo: significado experimentado do trabalho, responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho e ainda conhecimentos dos resultados do trabalho. O significado experimentado do trabalho classifica-se como o nível no qual o indivíduo experimenta o trabalho como algo significativo e meritório, importante de acordo com o sistema de valores que este acredita. A responsabilidade experimentada dos resultados do trabalho é o grau em que o colaborador

se percebe responsável pelos resultados do trabalho que desenvolveu. Por último, o conhecimento dos resultados é o grau em que o colaborador apura e conhece a eficácia das atividades que tem vindo a desenvolver, se o resultado é ou não satisfatório (Hackman et al., 1975; Hackman & Oldham, 1976).

Por sua vez, as cinco dimensões do trabalho fomentam os estados psicológicos mencionados são variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* (Hackman & Oldham, 1976), que vão permitir perceber os pontos fortes e fracos do trabalho, de forma a perceber quais as melhorias a executar (Hackman et al., 1975; Ozturk et al., 2014).

Para atingir o estado psicológico significado experimentado contribuem três características de trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa e significado da tarefa (Hackman & Oldham, 1975, 1976; Oldham & Hackman, 2010). A variedade de habilidades será o grau no qual um trabalho exige uma diversidade de atividades na concretização do trabalho, utilizando e desafiando essas mesmas habilidades e talentos do colaborador; isto é, quando uma tarefa desafie ou aumente os conhecimentos dos indivíduos, ela será entendida como significativa (Hackman et al., 1975; Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Hackman, 2010). A identidade da tarefa será o grau em que o trabalho solicita o término de uma parcela reconhecível e completa do trabalho, ou seja, executar um trabalho do começo ao fim com um resultado identificável; se um colaborador elaborar um produto integral em vez de partes, ele dará mais significado ao trabalho (Hackman et al., 1975; Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Hackman, 2010). O significado da tarefa passará pelo grau no qual o trabalho tem influência nas vida e/ou trabalho de outros indivíduos, tanto interna como externamente à organização; se o colaborador sentir que o seu trabalho traz consequências significadas no bem-estar de outros, o significado do trabalho será maior (Hackman & Oldham, 1975; Hackman et al., 1975, 1976; Oldham & Hackman, 2010).

A responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho será despontada pela característica do trabalho autonomia (Hackman & Oldham, 1975, 1976; Oldham & Hackman, 2010). A autonomia referir-se-á ao grau no qual o trabalho advoga liberdade e independência ao indivíduo no planeamento e escolha dos processos a serem utilizados nas tarefas; portanto, se um colaborador tiver autonomia no trabalho, os *outputs* irão depender apenas do esforço do indivíduo, e não do seu chefe, sentindo uma elevada responsabilidade

pelos êxitos e insucessos, mas também melhorar a capacidade de autogestão (Hackman et al., 1975; Hackman & Oldham, 1975, 1976; Oldham & Hackman, 2010).

No que toca ao conhecimento dos resultados esta é fomentada pelo *feedback*, sendo este o grau no qual o colaborador, ao realizar as atividades profissionais, obtém informações sobre a sua eficácia e desempenho (Hackman et al., 1975; Hackman & Oldham, 1975, 1976; Oldham & Hackman, 2010).

Se estes três estados psicológicos se encontraram presentes, o trabalho será visto como significativo, onde os colaboradores se sentirão responsáveis pelos resultados (Oldham & Hackman, 2010). Como consequência do bom desempenho, estes nutrirão agradáveis sentimentos, isto é, incentivos para que o indivíduo trabalhe de forma a continuar com os resultados/desempenho positivos. Tal processo é entendido por Hackman et al. (1975) e Hackman e Oldham (1976) como motivação interna (emoções internas sentidas pelo desempenho satisfatório, em vez de depender de motivação externa). Com o tempo, e de acordo com Oldham e Hackman (2010), o trabalho deve trazer maior satisfação geral com o trabalho e melhor qualidade de trabalho. Contudo, se um dos três estados psicológicos estiver em falta, a motivação tenderá a reduzir (Hackman et al., 1975); se pelo contrário todos forem altos, colaborador, como muita probabilidade, o colaborador irá encarar o trabalho como significativo (Hackman et al., 1975).

1.3 Fatores que influenciam o nível de satisfação no trabalho

No passado, Frederick Taylor (Chiavenato, 1983; Höpner, 2008; Nebel, 1991; Taylor, 2011) defendeu a especialização e a eficiência no projeto de trabalho, prestando pouca atenção às necessidades psicológicas dos colaboradores. O fator mais importante para os indivíduos era o salário, sendo este aspeto determinante tanto na satisfação como na produtividade, de acordo com Taylor (Martins & Santos, 2006). Aliás, o homem era apenas um ser racional que é motivado especialmente pelo dinheiro (Lockwood & Jones, 1991), sendo “eminente racional económico” (Silva & Tolfo, 2012: 350). Os colaboradores eram assim equiparados a uma peça mecânica que permitiam o aumento rápido da produção. Com o passar do tempo foram surgindo problemas biológicos nas pessoas: estas não são máquinas, possuem sentimentos e emoções (Ferreira, 2013; Nebel, 1991; Pienaar &

Willemse, 2008). Como tal, passa-se a ter em conta aspetos como a felicidade no trabalho, qualidade de vida no trabalho, gestão de pessoas e, claro está, satisfação no trabalho. E, como visto até agora, a satisfação é tida a partir da avaliação de várias características intrínsecas do trabalho (Judge et al., 1998), sendo eles considerados antecedentes da satisfação, tidos como fatores que influenciam o nível de satisfação no trabalho.

Por conseguinte, a satisfação encontra-se associada a fatores como a estabilidade no trabalho, pagamento justo, benefícios sociais, promessa de progressão na carreira, ambiente de trabalho propício, prazos aceitáveis para a realização do trabalho, carga de trabalho, relações interpessoais entre superiores, colegas e administração, autonomia, ações de formação, sentimento de propósito, desafios lançados pelo trabalho, crescimento e enriquecimento pessoal, e a muitos outros (Aguiar, 2015; Amisah et al., 2016; Barreto et al., 2016; Heskett et al., 1997; Marqueze & Moreno, 2005; Nascimento, 2010; O’driscoll & Beehr, 2000; Reichheld, 1996; Riley, 1992; Ross, 1997; Spector, 1985).

Mas nem sempre o trabalho traz satisfação, reconhecimento profissional, confiança e autorrealização, podendo trazer insatisfação, exaustão, desgaste e sentimentos negativos (Barreto et al., 2016). Tal como Dejours (2011) refere, o trabalho pode trazer o pior, mas também pode provocar o melhor, decorrentes de práticas da organização ou da gestão do trabalho (Secco & Quadros, 2016). De qualquer uma das formas, o colaborador irá sempre ser modificado pelo trabalho.

Carga horária

De acordo com McNamara et al. (2011), o setor do turismo implica jornadas de trabalho variáveis, longas e em horários irregulares, bem como em épocas festivas, sem que os colaboradores disponham de controlo do tempo e do horário laboral.

De acordo com a literatura tida em conta, os longos horários devem ser evitados (Horner & Swarbrooke, 2004; Reichheld, 1996), não sendo sinónimo de produtividade (Powers & Russell, 1993). Pelo contrário, irão causar menos concentração no indivíduo, aumento de pressão e o seu desempenho tenderá a ser menor (Barros et al., 2012; Rodrigues, 1998), já que as horas de descanso não foram suficientes (Jawabreh & Alsarayreh, 2017).

Em contraste, os horários flexíveis devem ser incentivados (Dessler, 1980), tomando períodos de descanso durante o horário laboral (Statt, 1994), mas de acordo com a vontade do colaborador (Keiser, 1989); por exemplo, um colaborador pode preferir, ao longo de um turno, fazer muitas pausas, de poucos minutos, enquanto outro pode escolher apenas uma pausa, mas mais longa.

Já sobre o trabalho por turnos (Pienaar & Willemse, 2008), Rodrigues (1998) classifica este conceito como todo o período de trabalho fora dos horários normais de trabalho, sendo reconhecido pela sua rotação e irregularidade (Barros et al., 2012), que se podem tornar nefastas para o ser humano (Santos & Inocente, 2006). A par do trabalho por turnos, o trabalho noturno é também ele muito utilizado no setor do turismo, trazendo ambos problemas ao correto funcionamento do organismo humano (Rodrigues, 1998; Santos & Inocente, 2006).

No caso específico, o setor do alojamento é conhecido por oferecer aos colaboradores um trabalho difícil com muitas horas de trabalho (Horner & Swarbrooke, 2004; Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Martins & Machado, 2005), instabilidade de horários (Nunes, 2003) e horários incomuns aos fins de semana, épocas festivas, noites e turnos (Boella, 1992; Jung Choi & Tae Kim, 2012; Lundberg, 1989; McNamara et al., 2011; Rodrigues, 1998; Terry, 2018). O dia-a-dia de hotel é baseado num ritmo rápido, constante, onde sempre surgem problemas e imprevistos, sendo que apesar de tal, muitas vezes o trabalho é mal remunerado (Boella, 1992; Terry, 2018).

Este tipo de horários advém da necessidade de os serviços de alojamentos turísticos estarem disponíveis todos os dias do ano, já que tal é o que requiere a sociedade (da Silva et al., 2010), onde é necessária uma jornada de trabalho ininterrupta de 24 horas para o setor sobreviver (Ferreira, 2013; Nunes, 2003; Santos & Inocente, 2006). Isto é, como os serviços devem estar disponíveis a qualquer hora (Ferreira, 2013; Nunes, 2003), surge, segundo da Silva et al. (2010) e Rodrigues (1998), a “Sociedade 24 horas”, trazendo danos aos colaboradores. Um outro motivo para justificar este tipo de horários passa pela necessidade de que muitos estabelecimentos procuram aproveitar ao máximo o tempo em que o colaborador dispõe. Em muitas empresas, os colaboradores ultrapassam as 40 horas semanais regulamentadas, excedendo assim, em comparação, o número de horas trabalhadas por colaboradores noutros setores (Guerreiro, 2000). Por exemplo, o recurso a horas extraordinárias (Riley, 1992) parte

da emergência de necessidades da organização hoteleira (Guerreiro, 2000) para dar resposta à procura, muitas vezes elevada durante a época alta do destino (McNamara et al., 2011). Poderemos também assistir, em determinados casos, à violação de contratos de trabalho, incumprimento da legislação referente aos horários de trabalho, desrespeito de direitos laborais, não compensação por horas extraordinárias, entre outros (Guerreiro, 2000; Nunes, 2003). Para além do referido, as organizações empregam estes horários por fatores como a atenuação de custos, o baixo número de recursos humanos, o contexto económico, mas também a elevada competição dentro do setor do alojamento turístico (Keiser, 1989).

Condições físicas do trabalho

Apesar dos largos avanços tecnológicos dos últimos anos (Strassburger & Holleben, 2008), da melhoria da qualidade de vida, e do desenvolvimento de novas técnicas e equipamentos (Boella, 1992), as condições de trabalho dos colaboradores em estabelecimentos de alojamentos turísticos ainda não são as esperadas, abrangendo um grande número de problemas e entraves.

Por conseguinte, para um desempenho favorável e satisfatório, a organização deve manter condições de trabalho não só seguras e saudáveis, como agradáveis (Ferreira, 2013; Junior, 2001; Lima et al., 2016; Nunes, 2003; Oliveira et al., 2012; Pereira, 2005; Silva & Tolfo, 2012), de forma que o colaborador mantenha tanto o seu rendimento, como o seu bem-estar (Chiavenato, 1989b).

Keiser (1989) menciona que certos aspetos como as condições ambientais, a saber, luz, ruído, saneamento, limpeza, odores, superfícies de contacto, temperatura, ventilação, purificação do ar, movimentos de pessoas (Dessler, 1980) podem afetar o quão uma pessoa consegue trabalhar, o foco, a atenção e a perceção (Statt, 1994), e consequentemente, a sua produtividade. Também Barrows e Powers (2009) referem algumas das condições a estarem incluídas para uma boa performance por parte do colaborador (Höpner, 2008) como um espaço limpo e higienizado, ar condicionado, espaço de refeições e cozinha, área de descanso, cacifos, entre outros, permitindo o bem-estar e o conforto do colaborador, para que este possa executar um bom trabalho.

Contudo, continuam a existir obstáculos para um bom funcionamento das funções como falta de instrumentos eficazes para a realização das tarefas (Barreto et al., 2016) ou ainda falta de um plano de higiene e segurança no trabalho (Chiavenato, 1989c), comprometendo também a satisfação no trabalho.

Relações interpessoais entre superiores e colegas

A performance de um colaborador é afetada pelas pessoas que está rodeado, pela interação com as pessoas com quem trabalha, pelas atitudes e comportamentos do grupo (Dessler, 1980; Lima et al., 2016; Marqueze & Moreno, 2005; Rogers & Slinn, 1993; Silva & Tolfo, 2012; Wright & Cropanzano, 2000).

Portanto, a satisfação no trabalho dependerá das relações com os superiores, colegas, subordinados, mas também em parte, com os clientes (Aguiar, 2015; Boella, 1992). Tal como referem Lockwood e Jones (1991), os humanos são animais sociais (Chiavenato, 1983; Silva & Tolfo, 2012; Statt, 1994) e, como tal, necessitam de afiliação (Dessler, 1980), relações e interações interpessoais, sendo que no caso do trabalho, fazer parte de um grupo, a partida, irá melhorar as circunstâncias de trabalho.

Iniciando esta exposição pelos supervisores, de acordo com Amissah et al. (2016), a relação entre estes e os colaboradores irá contribuir pela o nível de satisfação no trabalho dos subordinados, onde estes tenderão a avaliar o estilo de liderança, o estilo e técnicas de supervisão, relações interpessoais e ainda as capacidades administrativas do seu supervisor de forma a perceber a sua relação é ou não é satisfatória (Dessler, 1980).

Segundo Iverson (1989), os supervisores devem liderar e orientar os colaboradores, motivá-los, definir metas, modificar o comportamento dos colaboradores (recompensar ou castigar), dar resposta às necessidades dos colaboradores, monitorar o desempenho, prover sessões de aconselhamento, realizar entrevistas de avaliação, administrar ações disciplinares, desenvolver intervenções de *team bulding*, promover a formação dos colaboradores, entre outros (Castelli, 2006). Gonçalves (2017) reflete que os supervisores devem conhecer os seus colaboradores (Amissah et al., 2016), isto é, antes de aplicar as medidas acima referidas precipitadamente, devem estabelecer planos apropriados para cada um dos colaboradores.

Um supervisor deve também delegar responsabilidades e tarefas, de forma a mostrar que acredita nas capacidades dos colaboradores, e para que estes cresçam profissionalmente (Rogers & Slinn, 1993), devendo sempre mostrar interesse nas atividades do quotidiano da empresa pois caso isso não aconteça, não podem exigir que os colaboradores participem ativamente e satisfeitos no seu trabalho (Bowen & Basch, 1994). Quer isto dizer, os gerentes devem partilhar, em certa medida, poder e autoridade para que os colaboradores possam resolver problemas diários (Heskett et al., 1997; Pegg & Suh, 2006; Vroom & Jago, 1988; Wuest, 2001), dispendo e utilizando dos recursos da forma como consideram mais correta no seu trabalho (Höpner, 2008).

Geralmente, no caso dos alojamentos turísticos, os gerentes/diretores não estão presentes quando os colaboradores estão a servir os hóspedes, ou como Nebel (1991) refere, estes encontros realizam-se longe do olhar vigilante de supervisores adequados. Dado que os colaboradores se encontram sozinhos com os clientes, e tendo em conta que é impossível que a gerência se encontre em todos os locais do hotel ao longo do dia, torna-se difícil o supervisionamento e o controlo da qualidade, de acordo com Nebel (1991). Bem como Ferreira (2013) afirma, para existir ordem nas organizações, deve prevalecer uma hierarquia de autoridade, onde os colaboradores com mais responsabilidade e autoridade devem supervisionar “as pessoas que trabalham em níveis inferiores da hierarquia. Estes últimos devem atuar de acordo com as ordens emanadas dos seus superiores” (Ferreira, 2013: 24).

Pensando bem, é garantido que cada um destes encontros colaborador-hóspede determina a eficácia de um hotel (Nebel, 1991). Porém, a presença constante de um superior não será o desejado nem o mais versátil para um trabalho eficiente (Karatepe et al., 2003), colocando em causa o relacionamento mais pessoal e mais personalizado (Rogers & Slinn, 1993). Tal como Heskett (1987) refere, os superiores que tentam controlar a qualidade através de uma intensiva supervisão apenas irão limitar a eficácia do colaborador, dado que a prestação de serviço não deve ser interrompida, avaliada ou reciclada como um bem material.

Paralelamente, espera-se, e de acordo com Lee-Ross (2001), que os superiores implementem uma cultura organizacional de suporte eficaz (Abo-Murad & AL-Khrabsheh, 2019), mas também outras medidas, com o propósito de atingir tanto os objetivos da organização como de visar a satisfação dos colaboradores (Soutar, 2001).

Relativamente aos colegas de trabalho, o serviço prestado não será o melhor caso os colaboradores não se relacionem uns com os outros (Lam et al., 2001; Yang, 2010). Do mesmo modo, quando os elementos de equipa não trabalham todos para o mesmo objetivo de satisfazer o hóspede (Venison, 1991), os resultados obtidos não serão os melhores. Pelo contrário, a relação deve ser guiada pela coesão e por normas de grupo, onde todos se tentam ajudar uns aos outros (Heskett et al., 1997), alcançando os propósitos da empresa (Statt, 1994).

Desta forma, a relação com os colegas deve ser pautada pela confiança, harmonia, disponibilidade e simpatia, permitindo uma discussão aberta e franca dos assuntos (Dessler, 1980; Oliveira et al., 2012). Como referem Powers e Russel (1993), os colaboradores devem cooperar entre si, isto é, devem não só trabalhar como saber conviver com outras pessoas, tendo sempre em mente que os colegas, tal como eles, também possuem sentimentos. É fulcral ajudar os colegas, reconhecer as suas vitórias e contribuições, e quando necessário, pedir desculpa (Powers & Russel, 1993).

Deve-se ter em consideração que a força laboral de um espaço de alojamento turístico é constituída por um conjunto de equipas, de diferentes departamentos, que apesar de fornecerem uma experiência conjunta ao hóspede, trabalham de forma independente entre si para a criação do serviço final (Venison, 1991). Estas devem ser orientadas para o mesmo sentido, de forma a atingir o sucesso (Ferreira, 2013; Statt, 1994; Venison, 1991), sendo que para tal, é imprescindível manter a equipa e cada um dos colaboradores satisfeitos (Knowles, 1998).

Comunicação

O relacionamento numa organização deve ser pautado pela comunicação (Powers & Russell, 1993; Yang, 2010) equilibrada e aberta entre todos, dando espaço e liberdade aos colaboradores para a partilha de ideias e opiniões (Nunes, 2003; Oliveira et al., 2012; Ross, 1997), para que mesmo que os que se encontram na base da hierarquia se sintam confiantes para participar. Contudo, e segundo Statt (1994), como a comunicação ocorre usualmente ocorre de cima para baixo, muitas vezes quando decorre no sentido oposto não obtém os

resultados esperados (por exemplo, os colaboradores podem sentir medo de falar com os seus superiores, e enviasam a informação).

A comunicação terá como objetivo informar os colaboradores de como estes devem conduzir as suas tarefas, mas também tem o propósito de levar a atitudes que conduzam a cooperação e satisfação na organização (Chiavenato, 1983; Karatepe et al., 2003).

Assim, deve ser praticada uma cultura de participação, pois se acordo com Venison (1991), os colaboradores gostam de se envolver, isto é, quanto mais souberem o que se passa dentro da organização, mais eles vão apreciar os seus superiores e se dedicarem à organização. Para além disto, e por Shea (2001), o envolvimento dos colaboradores deve ocorrer em todos os níveis de processo de planeamento estratégico. Para além disto, de acordo com Harris (1989), toda a equipa deve estar envolvida na tomada de decisões no trabalho (Jawabreh & Alsarayreh, 2017), garantindo-se políticas organizacionais e administrativas abertas, como espaço para comunicação total, de forma que fatores negativos, como o *burnout*, sejam controlados (Ross, 1997).

No entanto, muitos superiores não fazem um trabalho adequado ao expressar as informações necessárias ao trabalho do colaborador, levando a que muitos colaboradores não sabem o que estão a fazer (Venison, 1991). A título de exemplo, quando os superiores não partilham com os seus colaboradores informações sobre como se encontram os negócios e a vida do estabelecimento de alojamento turístico, leva a que estes últimos se podem sentir com raiva, pois são “mantidos no escuro”, mas também incerteza no que toca ao recebimento dos salários, medo de perder o seu posto de trabalho, desconfiança e ainda traição (Knowles, 1998), podendo-se sentir insatisfeitos com a falta de transparência e comunicação.

Remuneração

De modo geral, e de acordo com, Chiavenato (1989c), o salário é encarado com uma atribuição de dinheiro ou algo equivalente a um colaborador pela organização em troca de serviços prestados.

Contudo, a interpretação da remuneração sofreu alterações ao longo do século passado. Vários autores criaram diferentes teorias que possuíam como objetivo perceber o que motiva

e move os colaboradores: alguns consideram que o grande mote dos indivíduos é o seu salário, o dinheiro (Statt, 1994); em contrapartida, outros consideram que os indivíduos, aspiram mais do seu emprego, não procurando apenas um pagamento monetário, mas também aspetos como segurança, satisfação e autoestima (Boella, 1992).

Por exemplo, de acordo com Barrows e Powers (2009) e Powers e Russell (1993), para atingir a satisfação no trabalho, o dinheiro pode não ser chave, mas sim outras características como desafio, responsabilidade ou ainda a capacidade de colocar os sonhos em ação dentro da organização. Para Riley (1992), o salário não representa apenas o valor absoluto da remuneração, mas também o esforço, o quanto o colaborador tem de trabalhar para atingir esse valor (Amisshah et al., 2016). Por Chiavenato (1989c), o fator dinheiro pode ser tido como um elemento motivador, desde que o colaborador sinta que um aumento de esforço da sua parte levará a um aumento de salário. Para Dessler (1980), apesar de outros fatores serem muito importantes para a satisfação e motivação, como os elogios (Locke, 1968), o pagamento é sem dúvida um elemento crucial, pois de acordo com este autor, as pessoas trabalham primeiro pelo dinheiro, e depois por outros fatores. Para além disto, a remuneração é o meio para adquirir outros bens e serviços que proporcionarão satisfação (Riley, 1992), como bens de luxo, ou preencheram necessidades, como comida (Lockwood & Jones, 1991). De qualquer modo, e como Yew (2008) refere, a satisfação com o salário tem sempre um impacto substancial no comprometimento do colaborador para com a organização.

De acordo com Ferreira e Siqueira (2005), à partida, se um colaborador sentir justiça e equidade perante a remuneração auferida (Kara et al., 2012), ele encontrar-se-á satisfeito e comprometido com o trabalho e com a empresa (Gonçalves, 2017), sendo a propensão para sair menor, acabando por oferecer um melhor serviço aos clientes (Yew, 2008). Para apurar se uma remuneração foi justa, o colaborador irá comparar o seu salário, posição hierárquica e carga de trabalho ao salário e respetiva carga de trabalho de colega (interno ou externo) ou situação laboral do passado, objetivando se ambos recebem uma correta e satisfatória remuneração ou se existem desigualdades, à justiça para com as funções realizadas (Dessler, 1980; Lima et al., 2016; Nebel, 1991; Riley, 1992). Como tal, para evitar disparidades, as organizações devem incentivar uma correta política de remuneração (Höpner, 2008).

Em suma, o dinheiro é considerado também como um incentivo para um bom desempenho. Isto é, quando um colaborador cumpre uma meta colocada pela empresa, este deve ser

recompensado, monetariamente, seja através do seu salário, ou de outro incentivo, como por exemplo, comissões, bônus ou gorjetas (Bowen & Basch, 1994; Heskett et al., 1997; Lockwood & Jones; 1991; Nebel, 1991).

Contudo, o setor do turismo é conhecido por oferecer postos de trabalho que requerem pouca formação (Nebel, 1991), levando a baixos níveis de remuneração (Martins & Machado, 2005; Nebel, 1991; Nunes, 2003). Por consequência, muitas vezes os colaboradores podem-se sentir explorados, e mesmo assim, têm de aceitar condições injustas de trabalho intensivo (Beni, 1998), sendo esta uma das razões que leva a insatisfação e, eventualmente, à saída por parte do colaborador da empresa (Southgate et al., 2016; Worsfold & Jameson, 1991).

Com a excessiva oferta dos alojamentos turísticos, com muita probabilidade irá existir a uma grande procura por parte dos indivíduos por um posto de trabalho (uma procura superior à oferta). Tal irá trazer pressão às remunerações, sendo que estas tendem a baixar substancialmente (Riley & Jones, 1994). Surge, segundo Chiavenato (1989a), uma grande competição entre candidatos/futuros colaboradores, maior dificuldade de conseguir a vaga, constante receio de perder o seu lugar (já que é facilmente substituível), e ainda a aceitação de qualquer proposta, mesmo que nefasta, por parte do potencial colaborador.

Organização

De acordo com Chiavenato (1983), as organizações fazem, sem qualquer tipo de dúvida, parte da sociedade atual. De acordo com Castelli (2006), para que estas se preservem devem fidelizar e satisfazer os seus clientes, oferecendo produtos e serviços superiores em relação aos concorrentes, e forma a obter lucros, e garantido a sua competitividade. Tanto as atividades de produção como de prestação de serviços são realizadas através de variados recursos, desde materiais, financeiros, tecnológicos, e claro está, recursos humanos. Sendo assim, a organização é “um sistema de forças ou atividades, conscientemente coordenadas, de dois ou mais indivíduos” (Chiavenato, 1983: 385).

Deste modo, a organização depende, nas palavras de Chiavenato (1983), inspirado por Chester Barnard, da cooperação das pessoas, isto é, da “contribuição de cada pessoa para o alcance do objetivo comum” (Chiavenato, 1983: 385), que sendo que esta contribuição dependerá do nível de satisfação do colaborador. Isto é, as pessoas tendem a cooperar

mediante a satisfação retirada, aplicando um esforço proporcional (Chiavenato, 1983). Como tal, as empresas devem reconhecer o valor dos seus colaboradores, de forma a que estes nutram sentimentos de orgulho, comprometimento para com a organização, bem como satisfação no trabalho (Martins & Santos, 2006; Wuest, 2001).

Para que isso aconteça, a organização deve criar um bom ambiente de serviço, não apenas construído por palavras, mas também por ações (Titz, 2001). Quer isto dizer, a administração deve incentivar e aprovar medidas que apoiem os colaboradores, como políticas de remuneração e de recompensas corretas (Dessler, 1980). Paralelamente, as opiniões dos colaboradores devem ser tidas em conta; são eles que trabalham diretamente com os hóspedes, como tal, são os colaboradores que podem dar uma melhor perspetiva dos interesses dos clientes (Wuest, 2001).

No entanto, muitas organizações exigem colaboradores competentes, eficazes e competitivos, mas em muitas das vezes, a empresa empregadora não assiste nem beneficia o colaborador, existindo um desfasamento entre aquilo que a organização espera e aquilo que os indivíduos atingem (Barreto et al., 2016).

Recompensas e incentivos

As organizações devem possuir um sistema de recompensas, ou seja, incentivos para estimular comportamentos desejados pela empresa (Chiavenato, 1989c; Gonçalves, 2017; Harris, 1989; McCausland et al., 2005), mas também para potenciar a satisfação no trabalho (Jawabreh & Alsarayreh, 2017).

A categorização das recompensas varia de acordo com alguns autores; segundo Dessler (1980) e Nebel (1991) existem dois tipos de recompensas: extrínsecas, atribuídas pela própria empresa empregadora (incentivos monetários, elogios), e intrínsecas, atribuídas pelos colaboradores a si próprios (sentimentos de realização e conquista) (Ferreira, 2013; Locke, 1970; Rose, 2001). Já de acordo com Boella (1992) os benefícios podem ser divididos em financeiros (comissões, bónus), parcialmente financeiros (refeições, automóveis), e ainda não financeiros (feriados, seguros médicos). De acordo com Chiavenato (1989c), os benefícios podem ser legais, isto é, determinados por lei (férias, pensão de reforma), ou podem ser benefícios espontâneos, sendo estes dados por vontade da organização

(gratificações); para além desta distinção, Chiavenato (1989c) também distingue os benefícios quando à sua natureza: benefícios monetários e benefícios não monetários (Ferreira, 2013).

De forma genérica, as recompensas/incentivos podem englobar: bônus salariais, promoções, segurança no posto de trabalho, símbolos de importância e poder, condições de trabalho, benefícios específicos, (por exemplo, cartões de crédito da organização), refeições, transporte, férias, feriados pagos, indenização por demissão, apoio ao desemprego, apoio a maternidade, seguro de doença, licenças médicas, seguro de acidentes de trabalho, indenizações por acidentes de trabalho, seguro de saúde, seguro de vida, segurança social, reformas, símbolos de estatuto, elogios e louvores, oportunidades de desenvolvimento individual, responsabilidades acrescidas (Boella, 1992; Chiavenato, 1989c; Dessler, 1980; Ferreira, 2013; Nebel, 1991).

Tanto as recompensas monetárias como as sociais demonstram ter uma larga importância para os colaboradores (Chiavenato, 1983), sendo que as recompensas sociais tendem a ser menos apreciadas pelos colaboradores de posições inferiores, e mais eficientes em posições hierárquicas superiores, de acordo com Chiavenato (1983). De qualquer modo, as recompensas devem reforçar e promover a excelência do serviço e aumentar a responsabilidade do colaborador (Chiavenato, 1989c), bem como a sua autonomia e autoestima (McCausland et al., 2005), levando a sentimentos de realização, conquista e responsabilidade.

De acordo com Höpner (2008) o conjunto de benefícios oferecidos permitem responder tanto a necessidades da organização como dos colaboradores (McCausland et al., 2005).

Pelo lado da empresa, um conjunto sólido de recompensas possibilita atrair indivíduos para trabalhar na organização, diminuir o *turnover*, pretendendo que os colaboradores se sintam focados nos objetivos da empresa, ou simplesmente porque querem que a sua força laboral se sinta satisfeita (Boella, 1992). Contudo, se de acordo com McCausland et al. (2005) se as recompensas forem entendidas como controladoras, podem levar a um comportamento negativo por parte do indivíduo. Pelo lado dos colaboradores, as recompensas aumentam a sua qualidade de vida no trabalho.

Por exemplo, de acordo com Iverson (1989), se um colaborador atinge os objetivos pedidos, o seu comportamento deve ser reforçado através, e nomeadamente, de programas de incentivos. Para Riley (1992), quanto mais esforço é exigido aos colaboradores, mais estes esperam uma recompensa maior. Consequentemente, o esforço e dedicação de cada colaborador dependerá de quão atrativas serão as recompensas (Nebel, 1991),

Contudo, muitas vezes este tipo de programas e incentivos carecem de critérios de seleção adequados (Boella, 1992). Devem então ser criadas diretrizes específicas de seleção, as quais devem ser comunicadas a todos os colaboradores, de forma que estes conheçam aquilo que tem de atingir (Iverson, 1989), e percebam quais são os comportamentos a ter para virem a ser recompensados (Guerreiro, 2000; Nebel, 1991). Para além deste ponto, e como refere Locke (1970) as empresas devem distribuir as recompensas de forma justa, evitando disparidades que podem levar a insatisfação. Por outro lado, McCausland et al. (2005) refletem que recompensar os colaboradores só em determinados aspetos pode fazer com que estes tentem a fraudar o sistema de recompensas, levando a que os colaboradores apenas concentrem o seu trabalho nessas mesmas áreas.

Em poucas palavras, os incentivos são indispensáveis, sendo que no caso das recompensas não monetárias elas possuem um baixo custo (Heskett, 1987), por isso não existem desculpas para estas não serem praticadas pelas empresas.

Oportunidades de progressão na carreira

Uma promoção/recrutamento interno, segundo Nebel (1991), ou pelas palavras de Boella (1992), uma progressão na carreira, ocorre quando surge uma vaga num posto de trabalho superior, no qual serão tidos em conta como candidatos, colaboradores que desempenharam a sua função de uma forma satisfatória, que possuem as qualificações necessárias, tendo em conta a sua antiguidade no cargo (Cassel et al., 2018; Chiavenato, 1989a; Dessler, 1980; Ferreira & Siqueira, 2005; Pimentel, 2016; Riley, 1992; Statt, 1994). Uma promoção irá acarretar maiores responsabilidades, mas também distintos benefícios, como um salário superior.

A promessa de progressão torna-se num incentivo (Amissah et al., 2016) da supervisão para os colaboradores adquiriram novas competências, ajudando a que estes se “elevem”, fazendo

com que estes se encontrem mais satisfeitos. Para além disto, o recrutamento interno permitirá também à empresa um processo mais rápido, económico, seguro, dando uso aos investimentos da organização na formação dos colaboradores (Chiavenato, 1989a). De ressaltar que as promoções dentro das organizações devem evitar o favoritismo (Oliveira et al., 2012), mas também o uso de privilégios (Nunes, 2003), minimizando também assim o risco de conflitos, desacordos e insatisfação dos colaboradores (Chiavenato, 1989a). Apesar de vários autores defenderem a utilização de promoções internas (Cassel et al., 2018), caso a organização opte por contratar externamente, as ambições dos colaboradores que sonhavam com aquela posição podem sair frustradas, e o vínculo de lealdade com a empresa pode ser quebrado (Riley, 1992).

No caso do setor do alojamento turístico, as oportunidades de progressão na carreira são baixas (Horner & Swarbrooke, 2004; Nunes, 2003; Pimentel, 2016), pelo menos na maior parte dos departamentos de estabelecimentos (Amissah et al., 2016). Ainda de salientar que apesar de muitas empresas hoteleiras pretenderem atrair e manter colaboradores qualificados e motivados (Cassel et al., 2018), devido às condições em vigor no setor turístico, as empresas não podem oferecer oportunidades de carreira (Nunes, 2003; Pimentel, 2016), sendo este um grande entrave para a máxima satisfação dos colaboradores.

Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, de acordo com Martinez e Paraguay (2003), compreende a organização do trabalho e as relações interpessoais que decorrem no seu interior.

De acordo com vários autores, o ambiente de trabalho não deve ser, opressor, desanimador (Titz, 2001), negativo, adverso ou desagradável, onde os colaboradores se sentem em baixo, prejudicando as tarefas (Oliveira et al., 2012). Em vez disso, um bom ambiente de trabalho não pode carecer de receptividade, amizade e agradabilidade, onde os colaboradores se sentem seguros e confiantes, tendo a oportunidade de participar livremente (Vroom & Jago, 1988), levando a motivação e satisfação, beneficiando o colaborador, assim como a alto desempenho e produtividade, valorizando a empresa (Barreto et al., 2016; Oliveira et al., 2012; Pérez-Ramos, 1990).

Em suma, e a partir de Chiavenato (1983), é deduzido que as organizações prósperas apostam num ambiente de trabalho agradável (Gonçalves, 2017), onde é mais tranquilo desenvolver relações interpessoais e atingir satisfação no trabalho pelos colaboradores (Lam et al., 2001), sendo que o risco para acidentes, doenças, absentismo ou rotatividade passa a ser diminuto (Oliveira et al., 2012).

1.4 Impactos da satisfação e da insatisfação no trabalho

Tanto a satisfação como insatisfação vão trazer impactos diretos e indiretos (Zalewska, 1999b) nos colaboradores, na organização (Marqueze & Moreno, 2005), como nos clientes (Wright & Cropanzano, 2000); desta forma, serão aqui expostos alguns dos efeitos do nível de satisfação no trabalho, aliando sempre que possível à realidade do setor do alojamento turístico, como irá ser analisado de seguida.

Vida familiar e social

Devido aos fatores anteriormente relatados, o trabalho e, conseqüentemente o grau de satisfação no trabalho, trarão interferências na vida pessoal, saúde e bem-estar dos colaboradores (Aguiar, 2015; Henne & Locke, 1985; Marqueze & Moreno, 2005; McNamara et al., 2011). E tal como refere Judge et al. (1998), espera-se que a satisfação com o trabalho influencie a satisfação com a vida.

Os difíceis horários de trabalho no setor do alojamento turístico (Pimentel, 2016) (turnos, horários noturnos, ou rotação de horários) serão uma inconveniência para quem gostaria de usufruir o seu tempo livre com a família, que dispõe de uma rotina diferente (Cassel et al., 2018; Jung Choi & Tae Kim, 2012; Lundberg, 1989; McNamara et al., 2011; Nunes, 2003), limitando também o descanso dos colaboradores, e sofrendo como consequência alterações no organismo, como transtorno do sono, fadiga ou acidentes (da Silva et al., 2010; Keiser, 1989; Rodrigues, 1998; Santos & Inocente, 2006).

Muitos empregadores esperam e acreditam que os seus colaboradores irão sacrificar a sua vida pessoal e familiar em detrimento do seu trabalho, mesmo com, e por exemplo, os baixos salários praticados (Boella, 1992).

Todavia, tal como mencionam Powers e Russel (1993), por mais que um colaborador se sinta satisfeito no trabalho, é fundamental que este mantenha a sua vida familiar e social, tendo tempo com a família, amigos e comunidade (Nunes, 2003), mas também com ele próprio. Se as suas baterias se esgotarem devido ao excesso de trabalho e pouco tempo de descanso, a empresa irá ser prejudicada (Powers & Russel, 1993). O apoio da família e amigos é um suporte emocional para os problemas do trabalho, mas também uma forma de carregar energias (Jung Choi & Tae Kim, 2012; Statt, 1994; Powers & Russell, 1993). Assim, um colaborador deve conseguir conciliar o seu trabalho com os diversos papéis na sua vida pessoal (McNamara et al., 2011; Rodrigues, 1998).

Saúde

Todos os antecedentes referidos podem vir a trazer efeitos na saúde do colaborador (Aguiar, 2015; Dejours, 2011; Marqueze & Moreno, 2009; Martinez & Paraguay, 2003; Nunes, 2003; Pereira, 2005; Pienaar & Willemse, 2008; Secco & Quadros, 2016; Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999b).

Como referido, quando um colaborador se encontra mais satisfeito no local de trabalho, a sua qualidade de vida geral, satisfação não profissional e bem-estar geral serão, à partida, superiores (Dessler, 1980; Martinez & Paraguay, 2003; Zalewska, 1999a). A satisfação no trabalho é também um forte indício para uma melhor saúde física e mental (Marqueze & Moreno, 2005; Marqueze & Moreno, 2009; Martinez & Paraguay, 2003; O'Neill & Davis, 2011), promovendo uma menor ocorrência de problemas de saúde (como fadiga, doenças respiratórias, dores de cabeça, problemas digestivos, entre outros), garantindo uma maior longevidade (Henne & Locke, 1985; Martinez, 2002).

Paralelamente, a insatisfação no trabalho, e de acordo com Martins e Santos (2006), conduzirá a sofrimento, o que pode levar a que o colaborador desenvolva doenças mentais e físicas, síndromes, mas também doenças ocupacionais, esgotamentos emocionais e ainda sobrecarga (que surgem de fatores como elevadas cargas físicas, movimentos repetitivos, pressão temporal, ruído ou temperaturas elevadas/negativas ou *stress*) (Barreto et al., 2016; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez & Paraguay, 2003).

Stress

De acordo com Henne e Locke (1985), uma das consequências mais comuns da insatisfação no trabalho passa pelo *stress* (Harris, 1989; Marqueze & Moreno, 2005; Martinez, 2002; Martins & Santos, 2006; O'Neill & Davis, 2011; Pienaar & Willemse, 2008; Yang, 2010), que, segundo Ross (1997), afeta desde a direção até aos recém colocados mais jovens.

O *stress* é caracterizado por Secco e Quadros (2016) como um esforço por parte do organismo humano para se adaptar mediante situações ameaçadoras, que quando mal gerido irá ser prejudicial à saúde do colaborador. Para Harris (1989) *stress* é um estado natural a que todos os seres vivos se encontram sujeitos; o *stress* se bem direcionado pode levar ao crescimento do indivíduo, mas quando não controlado pode provocar graves danos. Para além disto, o *stress* é um fenómeno complexo (Harris, 1989): diverge de pessoa para pessoa, varia a sua intensidade em cada situação e pode ser causado por fatores externos, bem como por fatores internos.

Harris (1989) considera ainda necessário distinguir *stress* dos eventos que o causam, sendo também conceituado diferentemente do seu resultado: *stress* é um estado que leva a uma resposta, isto é, não é criado a partir da resposta. Ou seja, caso um colaborador sinta *stress* durante um período continuado de tempo, é certo que tal produzirá alterações nas atitudes intelectuais e emocionais (Harris, 1989).

Já Henne e Locke (1985) acreditam que existe uma relação dual no que toca à satisfação no trabalho e saúde: a insatisfação sendo um estado de conflito, pode agravar o *stress*; por outro lado o *stress* acumulado pode ser uma causa da insatisfação (Martinez, 2002).

Para reduzir o *stress*, conforme Harris (1989), em primeiro lugar, o indivíduo deve tomar conhecimento do seu estado. Mas tal não resolve por si só o *stress*; a administração deve ter um papel ativo e auxiliar os seus colaboradores, empregando novos métodos para melhorar o trabalho, como reavaliação de horários, diversificação da quantidade e qualidade de tarefas, fornecimento de *feedback*, reconhecimento, desenvolvimento de grupos de apoio, entre outros. Tais medidas diminuirão o *stress* e, em contrapartida, elevarão a satisfação no trabalho e reduzirão o *turnover*. Harris (1989) aconselha ainda alguns procedimentos de autorregulação, como hábitos de alimentação saudáveis, exercício físico, ou ferramentas de relaxamento ou meditação.

No caso do setor do alojamento turístico, os colaboradores, estando na linha da frente, são avaliados pelos superiores e colegas, mas também pelos clientes, trazendo uma pressão adicional (Venison, 1991). Para além disto, o *stress* pode ser causado pela necessidade acrescida os colaboradores representem e sejam a cara da organização perante os clientes (Amissah et al., 2016; Jawabreh & Alsarayreh, 2017; O'Neill & Davis, 2011), sendo um sinal de qualidade (Venison, 1991), mas também causado pela responsabilidade colocada ao colaborador, sobrecarga, sentimento de falta de controlo sob o seu trabalho, trabalho emocional (Pienaar & Willemse, 2008), conflito de papéis, e longas horas de trabalho (Statt, 1994). Concluindo, como Yang (2010) realça a satisfação no trabalho é aspeto fulcral para a redução do *stress*.

Outras patologias

São várias as patologias e doenças ligadas à insatisfação no trabalho, como ansiedade, ansiedade neurótica (Judge et al., 1998; Statt, 1994), vontade de ficar sozinho e de desistir (Barreto et al., 2016), depressão (Wright & Cropanzano, 2000), dores de cabeça, cansaço, ou dores musculares (Martinez & Paraguay, 2003).

Abordando mais em específico alguns problemas de saúde, a fadiga (Barreto et al., 2016; Chiavenato, 1989b; Nunes, 2003; Statt, 1994) é causada por vários motivos, como por exemplo, longas horas de trabalho (Barros et al., 2012),

Segundo Keiser (1989), a fadiga poderá ser de carácter psicológico e de carácter físico. A fadiga psicológica resulta de um sentimento de tédio (Statt, 1994), de inconformidade com as tarefas a serem executadas, falta de desafios, monotonia e rotina. De outra forma, a fadiga física (por exemplo, dores musculares) é resultado das condições de trabalho e do ambiente físico, como a temperatura, iluminação, ruído ou humidade, implicando esforço corporal ao colaborador (Barreto et al., 2016).

Por Gilbreth (s/data, citado por Chiavenato, 1983), a fadiga leva à quebra na produtividade e qualidade de trabalho, perda de tempo, aumento da rotatividade, doenças e acidentes de trabalho. E ainda salientando da Silva et al. (2010), a fadiga pode levar a outras consequências como a diminuição da força, concentração, energia, resistência, coordenação, tempo de reação, velocidade, capacidade de julgamento, e ainda ao aumento da irritação,

ansiedade, mau humor, entre outros (Rodrigues, 1998), acarretando riscos para o próprio colaborador, para os seus colegas e para a organização.

Associado a tudo o que tem sido referido, surge a privação do sono (Rodrigues, 1998), causada, em grande parte, pelo trabalho por turnos, trabalho noturno ou horários irregulares (Santos & Inocente, 2006). Se por um lado, um indivíduo pode ter uma má qualidade de sono devido a fatores externos, como luz ou excesso de ruído, outros fatores como a insatisfação perante o trabalho levam não só à referida baixa qualidade de sono, insónias e sonolência, trazendo maléficos para o trabalho (Barros et al., 2012; da Silva et al., 2010; Rodrigues, 1998; Santos & Inocente, 2006).

Se a saúde do colaborador é afetada pela má qualidade do sono, fadiga ou ansiedade, associados à insatisfação, a situação do colaborador tenderá a piorar, levando a sonolência, inversão do padrão do sono, problemas gastrointestinais (azia, gastrite ou dispepsias, por se alimentarem em horários diferentes dos ditos normais), obesidade, propensão para doenças cardíacas, respiratórias e neurológicas, alterações de humor, alterações na função cognitiva (atenção, raciocínio), acidentes de trabalho ou pessoais, mas também, supressão da vida familiar e social (da Silva et al., 2010; Rodrigues, 1998; Santos & Inocente, 2006).

Um outro sinal da falta de satisfação e concretização no trabalho é a dependência de álcool, drogas ou medicamentos (Harris, 1989; Henne & Locke, 1985; Judge et al., 1998; Rodrigues, 1998; Statt, 1994; Wright & Cropanzano, 2000), muitas vezes utilizados para ocultar os desapontamentos com o trabalho, pois pessoas insatisfeitas e infelizes podem ser vistas como uma desordem (Marqueze & Moreno, 2005).

Globalmente, fatores citados acima, como a falta de condições físicas de trabalho ou os longos horários farão com que o colaborador tenha um menor nível de satisfação, assim uma menor prestação no trabalho, prejudicando a sua saúde, mas também à empresa.

Burnout

O *burnout* é uma síndrome, uma resposta emocional, relativa à acumulação crónica de *stress* no trabalho (Brázio, 2016; Martins & Santos, 2006; Pienaar & Willemse, 2008; Powers & Russell, 1993; Rosa & Carlotto, 2005; Silva et al., 2019; Statt, 1994), ligada à insatisfação no trabalho (Marqueze & Moreno, 2005). Por Pereira (2005), *burnout* é um “estado extremo

de fadiga psicológica e emocional e é resultado de uma resposta emocional à situação de trabalho” (Pereira, 2005: 29), podendo também ser considerado como o estágio máximo de *stress* (Secco & Quadros, 2016).

Conforme Borges et al. (2002), a síndrome de *burnout* desenvolve-se aquando da interação do ambiente com o indivíduo, atingindo, em especial, os colaboradores do setor dos serviços, onde se enquadra o turismo (Guzmán et al., 2009; Yang, 2010). São estabelecidos contactos intensos com os clientes, nos quais os colaboradores se envolvem de uma forma imersiva (os colaboradores devem aguentar todas as exigências de hóspedes difíceis), podendo trazer custos emocionais (Barreto et al., 2016; Borges et al., 2002).

O *burnout* é assim ocasionado por desgaste desmoderado de energia (Secco & Quadros, 2016), sendo tal causado por excesso de trabalho, falta de diversidade de tarefas, baixo salário, falta de união e comunicação, falta de igualdade ou valores conflitantes (Borges et al., 2002). À vista disto, o *burnout* emerge quando os mecanismos de enfrentamento são ineficazes para enfrentar o *stress* (Harris, 1989; Pienaar & Willemse, 2008).

São resultantes do *burnout* sintomas físicos como psicológicos, sentidos tanto dentro com fora do local de trabalho, como por exemplo, exaustão, menor capacidade para lidar com situações stressantes, diminuição da autorrealização no emprego, dúvida em relação às suas capacidades, problemas de concentração, despersonalização e despreocupação, afastamento afetivo, baixa autoestima, doenças gastrointestinais, dores musculares, hipertensão, mudanças de peso, ulcera, dores de cabeça, fadiga crónica, falta de relaxamento, uso de drogas, bem como outros comportamentos negativos, em que o colaborador se encontra deprimido, temperamental, agressivo, irritado, paranóico, impaciente ou entediado (Borges et al., 2002; Harris, 1989; Secco & Quadros, 2016).

Como referido, esta síndrome faz com que os colaboradores sintam sensações negativas como fracasso e exaustão, mas também leva a perda de criatividade, tédio e aborrecimento (Secco & Quadros, 2016), desilusão e desmoronamento do indivíduo (Harris, 1989), esgotamento (Yang, 2010), problemas nas relações interpessoais, absentismo, quebra de qualidade, predisposição para sair da organização, e ainda diminuição da satisfação no trabalho (Borges et al., 2002).

Comprova-se assim que o *burnout* dispõe de excessivos custos para os colaboradores, para a organização, mas também para os clientes (Harris, 1989). Ira-se originar, por exemplo, rotatividade, levando a que a empresa substitua o colaborador por serviços contratados mais dispendiosos, contratos temporários ou horas extras (McNamara et al., 2011). Enquanto os estabelecimentos não contratam outra pessoa, sucedendo-se falta de pessoal, surgirá uma fonte *stress* suplementar aos colaboradores remanescentes, gerando também desconfiança por parte dos restantes colaboradores; para além disto, os clientes irão dispor de um serviço com menos qualidade e mais despersonalizado.

Contudo, esta síndrome manifesta-se lentamente, onde o próprio colaborador pode não perceber os sinais (Secco & Quadros, 2016), devendo ser prevenida por parte da organização mesmo que os colaboradores não demonstrem manifestações de tal.

Rotatividade

A rotatividade (Abo-Murad & AL-Khrabsheh, 2019; Alom et al., 2019; Boella, 1992; Cheng & Brown, 1998; Deery & Shaw, 1997; Ferreira, 2013; Höpner, 2008; Horner & Swarbrooke, 2004; Kara et al., 2012; Martins & Machado, 2005; Nascimento, 2010; Nunes, 2003; Pereira, 2005; Pienaar & Willemse, 2008; Southgate et al., 2016; Williams & Hazer, 1986; Yang, 2010), também conhecida por *turnover*, é alta no setor do alojamento turístico (Wasmuth & Davis, 1990), sendo muitas vezes encarada com normalidade (Cassel et al., 2018).

De acordo com Chiavenato (1989a), a rotatividade representa a “flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente” (Chiavenato, 1989a: 33), isto é, o volume de indivíduos que entram e saem da empresa. De acordo com este autor, todas as organizações saudáveis têm saídas da empresa, todavia, a intensificação que se vê em setores como o turismo, é preocupante. Não obstante, pouca atenção tem vindo a ser tomada para travar o *turnover* (Wasmuth & Davis, 1990). E como indicam Vroom e Jago (1988), bem como Williams e Hazer (1986), a satisfação no trabalho é uma componente muito pertinente no que toca à permanência no trabalho (Abo-Murad & AL-Khrabsheh, 2019; Alom et al., 2019; Guzmán et al., 2009; Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Lam et al., 2001).

Muitos são os motivos que levam à rotatividade, como os mencionados no capítulo anterior, por exemplo, os baixos salários ou a falta de benefícios ou recompensas, que levam também

à insatisfação no trabalho. Consequentemente, os colaboradores não sentem lealdade para com a organização, o que os leva a trocar de emprego com alguma facilidade (Jawabreh & Alsarayreh, 2017), procurando outro com condições mais satisfatórias (Boella, 1992).

Apesar disto, Henne e Locke (1985) e Cassel et al. (2018) ressaltam que se um indivíduo se sente insatisfeito não recorrerá de imediato à saída da empresa, sem que primeiro tente outras alternativas. Estes mesmo autores narram também que nem sempre quando um colaborador sai da empresa se deve a insatisfação: este pode aceitar uma oportunidade quando um outro emprego se mostrar mais desejável (Cassel et al., 2018; Powers & Russell, 1993). Sublinha-se tal devido à dificuldade de ter uma carreira na área do turismo: quando surgir uma proposta de trabalho com mais valiosa, apesar do colaborador não estar totalmente insatisfeito com o presente emprego, este poderá vir a deixar o seu lugar no setor do alojamento turístico em detrimento de um outro mais seguro e apelativo (Ferreira, 2013).

Quando um colaborador sai de uma organização, Boella (1992) defende que a administração deve inquirir os colaboradores de forma a perceber os motivos da saída e da sua insatisfação (Reichheld, 1996). Tal como Chiavenato (1989a) menciona, deve ser realizada uma entrevista de “desligamento”, para perceber causas da saída e falhas na política de recursos humanos. Seja dito de passagem, e tal como declara Reichheld (1996), quando um colaborador valioso sai da empresa, algo de errado se passa.

Já de acordo com Barrows e Powers (2009) a redução do *turnover* deve ser a principal função do departamento de recursos humanos (Cheng & Brown, 1998), que devem promover medidas para a diminuição da rotatividade (Robbins, 2009). Já de acordo com Pereira (2005) uma das formas de impedir processos de *turnover* passam pela constante sondagem e inquirição por parte da organização aos seus colaboradores do seu grau de satisfação.

Quando não é evitada, a rotatividade traz elevados custos (Abo-Murad & AL-Khrabsheh, 2019; Ferreira & Siqueira, 2005; Pereira, 2005; Southgate et al., 2016): custos de recrutamento e seleção (tempo e dinheiro), integração e formação, baixa produtividade dos novos membros, custos associados à carga de trabalho que foi deixada por realizar, pagamento de horas extraordinárias a outros colaboradores da organização, padrões de serviço mais baixos, reflexos na atitude do pessoal devido ao aumento do trabalho para os colaboradores que permanecem na organização, inviabilização de promoções, e ainda perda

de habilidades e conhecimentos (Chiavenato, 1989a; Guzmán et al., 2009; Heskett et al., 1997; Nebel, 1991; Pegg & Suh, 2006; Pereira, 2005; Riley, 1992). Tendo em conta os referidos custos vê-se que a rotatividade traz elevadas perdas para a organização, travando o seu crescimento económico (Chiavenato, 1989a; Pereira, 2005), sendo que quanto mais tempo a vaga demorar a ser ocupada, maiores serão as despesas para a empresa e, obviamente quanto maior for a rotatividade, maiores serão os custos (Wasmuth & Davis, 1990).

Para além disto, e segundo Reichheld (1996), é importante que um colaborador se mantenha numa empresa, pois é só com o tempo que os colaboradores conseguem construir relações com os clientes, e assim garantir a sua lealdade (Jawabreh & Alsarayreh, 2017). Adicionalmente, com o dinheiro poupado nos custos de recrutamento e outros mencionados, este poderá ser despendido tanto na satisfação dos colaboradores, como para a melhoria dos serviços prestados aos clientes (Reichheld, 1996).

No setor do alojamento, e segundo Rogers e Slinn (1993), é impossível atingir um alto desempenho, pois como grande parte da mão de obra é contratada temporariamente, e não sendo bem remunerada, é natural que o *turnover* seja elevado, sendo um considerável gasto para a organização. Tal levará o estabelecimento a disponibilizar uma menor qualidade de serviço oferecido aos hóspedes (Rogers & Slinn, 1993), mas também à impossibilidade de desenvolvimento e progresso na carreira (Nebel, 1991; Pimentel, 2016).

Caso a rotatividade seja travada, tal resultará na maior compreensão por parte dos colaboradores das funções que estes têm de desempenhar, uma maior e melhor cooperação entre os colegas, agregação do conhecimento sobre os clientes, e ainda uma maior compreensão e comprometimento por parte dos colaboradores (Heskett et al., 1997).

Todavia, alguns gerentes defendem que o *turnover* pode trazer vantagens (Deery & Shaw, 1997; Yang, 2010): a rotatividade é um fenómeno natural da sazonalidade turística que também propicia uma maior variedade de empregos (Boella, 1992). De acordo com esta perspetiva, a rotatividade levará a uma abertura do mercado, permitindo flexibilidade (Pimentel, 2016; Riley, 1992) nos postos de trabalho, onde, no final da época alta, devido à sazonalidade, os colaboradores voltam às suas residências ou a outros trabalhos. Corroborando esta ideia, Southgate et al. (2016) afirma que muitos gestores acreditam que

as altas taxas de *turnover* são um comprovativo de colaboradores pouco fiáveis, não dando espaço para formação, recompensas ou promoções, sendo estes considerados como investimentos inseguros.

Segundo Reichheld (1996), a tendência que se tem vindo a registar nos últimos anos não tem sido direcionada para a retenção dos colaboradores. A maior parte das administrações conhece o custo da sua mão-de-obra, mas desconhece o seu valor, sendo que para as empresas deixar o colaborador sair significará poupança monetária, dado que não contam com as despesas em recrutamento, formação e perda de produtividade (Reichheld, 1996).

Resumidamente, e em conformidade com Ferreira e Siqueira (2005), deixar sair recursos humanos talentosos no ambiente competitivo que vivemos nesta era globalizada (Dialamícu, 2014), em especial quando se desconhecem os comportamentos e atitudes do colaborador, pode trazer preocupação bem como pode comprometer os resultados da organização.

Quebra de produtividade e de desempenho

Quanto à produtividade e desempenho e ao seu impacto na satisfação, a opinião dos autores e as conclusões dos estudos não se mostram uniformes (Brázio, 2016; Locke & Bryan, 1969; Martinez & Paraguay, 2003).

Sobre a produtividade, Castelli (2006) é da opinião que tal sugere produzir cada vez mais e melhor, com custos mais reduzidos. Já segundo Nebel (1991), produtividade é a proporção de trabalho indispensável para produzir um determinado nível de serviços. Para Keiser (1989), a produtividade é a forma de aumentar a qualidade de vida, permitindo também destaque económico; também segundo este autor, a produtividade envolve as pessoas, o ativo mais importante, em especial no setor do turismo e alojamento turístico, o equipamento que utilizam, mas também os seus métodos de trabalho.

Para alguns autores, satisfação no trabalho e produtividade estão interligadas (Martinez & Paraguay, 2003; Statt, 1994). Martinez e Paraguay (2003) refletem que baixa produtividade e baixa qualidade podem ser causas da insatisfação no trabalho. Para Riley e Jones (1994), a produtividade é substancialmente produtividade individual, sendo fulcral que o

colaborador se sinta satisfeito. De acordo com Locke (1984 citado por Martinez, 2002) a baixa produtividade e qualidade podem-se encontrar relacionadas com a insatisfação, mas que não tem de ocorrer com todos os colaboradores insatisfeitos (Martinez & Paraguay, 2003); insatisfação também pode interferir, de forma indireta na baixa produtividade, através do absentismo, *turnover* e greves (Locke, 1984 citado por Martinez, 2002). Pereira (2005) relata que, intuitivamente, aparenta existir uma relação entre satisfação e produtividade, isto pois, colaboradores mais satisfeitos tendencialmente também serão mais empenhados e terão comportamentos mais ativos, conseqüentemente mais produtivos.

Seguindo esta linha de pensamento, a baixa produtividade levará, por seu turno, segundo Umbreit (1990) a outras conseqüências mais graves relatadas ao longo deste capítulo, como *turnover*, absentismo, custos materiais, violações no que toca a regras de segurança e baixa qualidade de serviço. Mediante o exposto, e segundo Venison (1991), quando as queixas e os problemas dos colaboradores estiverem resolvidos, a produtividade poderá voltar ao normal.

Contudo, como referido, são também vários os autores que referem que não existe relação entre a satisfação e a produtividade (Pereira, 2005), como Rose (2001) ou Vroom e Jago (1988), sendo que muitas as conclusões de estudos que se debruçam sobre esta dicotomia não são claros, como refere Locke (1970).

No que toca ao desempenho, sendo este o resultado direto das tarefas (Locke, 1970), de acordo com Pereira (2005), também este é afetado pela (in)satisfação. Segundo Nascimento (2010), há estudos e autores que defendem uma relação positiva entre satisfação e desempenho (Dialamícuá, 2014; Jung Choi & Tae Kim, 2012), contudo, outros trabalhos defendem que não existe relações entre estes constructos (Vroom & Jago, 1988). Por exemplo, para Oliveira et al. (2012) bem como para Wright e Cropanzano (2000) a satisfação no trabalho nem sempre representa alto desempenho.

Contudo, a produtividade e o desempenho nos serviços são difíceis de serem medidas (Knowles et al., 2004; Riley, 1992; Reichheld, 1996), tornado a sua relação com a satisfação mais difícil de ser determinada.

Absentismo

Segundo Chiavenato (1989a), o absentismo nomeia o fenómeno de faltas ou atrasos ao trabalho por parte dos colaboradores, isto é, ausência durante períodos que deviam ser de trabalho.

O colaborador procura assim manter-se afastado do local de trabalho, para evitar situações que provocam desconforto e insatisfação (Vroom & Jago, 1988), faltando, atrasando-se ou realizando pausas longas ou não autorizadas, tornando-se passivo e/ou desinteressado (Henne & Locke, 1985; Martinez, 2002; Martinez & Paraguay, 2003). Neste caso, como este é um absentismo voluntário (Brázio, 2016), é este o qual deve ser avaliado na relação satisfação no trabalho-absentismo (Pereira, 2005).

Mas também existem muitas razões que podem justificar a falta de um colaborador a um dia de trabalho para além de insatisfação (Statt, 1994), como doença, razões familiares, atrasos involuntários, faltas por motivos pessoais, ou ainda problemas de transporte (Chiavenato, 1989a). Pereira (2005) considera que o absentismo involuntário, acontecendo por justificações alheias ao colaborador, não se encontra ligado ao nível de satisfação.

Usualmente, os colaboradores satisfeitos têm menos tendência a faltar ao trabalho (Chiavenato, 1989a; Dessler, 1980).

1.5 Como promover a satisfação no trabalho

De acordo com Hackman et al. (1975), se um trabalho se mostrar pouco recompensador, tal levará a *turnover*, absentismo, uso de drogas e álcool, greves, uma menor produtividade e, em contrapartida, os custos serão superiores. Como tal, serão tecidas algumas estratégias para promover a satisfação no trabalho e enfretar os problemas e a potencial insatisfação dos colaboradores.

Medidas a adotar pelos colaboradores

Como referem Henne e Locke (1985) os colaboradores podem reclamar, apelar aos direitos dos colaboradores, promover uma ação em grupo, recorrer a sindicatos (Dessler, 1980) ou até mesmo greves (Martinez, 2002). Para os colaboradores insatisfeitos e com características

de liderança, não será difícil captar a atenção dos seus colegas para uma luta sindical (Boella, 1992). Podem também adotar uma postura de tolerância, isto é, calcular que a insatisfação sentida é apenas temporária, e que a situação irá melhorar no futuro.

Segundo Robbins (2009), a insatisfação pode levar a quatro fins: saída, afastamento da empresa; comunicação, investida positiva e construtiva junto dos superiores para melhorias na organização; lealdade, aguardo, paciente, que a situação melhore, sem nenhuma intervenção; e, finalmente, negligência, permitir que a situação agrave.

Já de acordo com Locke (1970), as ações a tomar por parte dos colaboradores mediante ações negativas, isto é, insatisfação, passam por evitação (temporária – *absentismo*, permanente - *turnover*), mudar/afastar objeto ou situação negativa, mudar a própria reação ou ser tolerante.

Medidas a adotar pela organização

Como dito até aqui, sendo o setor do alojamento altamente dependente dos seus colaboradores, através do seu comportamento, estes influenciam a qualidade percebida pelos hóspedes (Ferreira, 2013). Assim, as organizações têm como missão promover o seu capital humano; todavia, em vez disso, muitas vezes aplicam poucas e pobres políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Cheng & Brown, 1998; Ferreira, 2013; Hoque, 1999).

Para apaziguar estas consequências, a organização e os seus gestores devem perceber melhor o que satisfaz os seus colaboradores (Amissah et al., 2016; Gonçalves, 2017; Guzmán et al., 2009). Como tal é imperativo realizar diagnósticos, planeamento e implementação de práticas e políticas de gestão de recursos humanos (Ferreira, 2013; Höpner, 2008; Lam et al., 2001; Martins & Machado, 2005; Santa Cruz et al., 2014; Southgate et al., 2016), identificando desde início os aspetos que trazem insatisfação e baixa motivação aos colaboradores (Marqueze & Moreno, 2005).

Para Dessler (1980) e Martinez e Paraguay (2003), é fundamental uma abordagem de envolvimento; ou seja, para uma organização verificar qual o nível de satisfação deve realizar recolha de dados, como entrevistas ou questionários aos colaboradores (Pereira, 2005), de forma a perceber o que leva a que as pessoas se sintam bem e o que transmite insatisfação, mitigando esses fatores. Nenhuma mudança deve ser realizada sem antes ouvir os

colaboradores, para que tais modificações consigam atingir as necessidades dos colaboradores; caso tal não aconteça, poderá se tornar uma fonte de sobrecarga, potencial insatisfação e perigos para a saúde e bem-estar do colaborador (Martinez & Paraguay, 2003).

Assim sendo, devem ser tidas em conta algumas medidas, como por exemplo, o acréscimo de oportunidades para lazer e desporto (Aguiar, 2015; Marqueze & Moreno, 2005; Wright & Cropanzano, 2000); rotação de tarefas para minorar a monotonia (Marqueze & Moreno, 2005; Yang, 2010); programas de interação social e experiências em grupo (Aguiar, 2015; Gonçalves, 2017; Marqueze & Moreno, 2005; Wright & Cropanzano, 2000; Yang, 2010); promoção do trabalho em equipa e de relações cordiais entre os colegas (Heskett, 1987; Lam et al., 2001); reuniões internas à organização para decidir quais as prioridades a estabelecer, sempre com a participação de todos os colaboradores, da base ao topo da hierarquia (Lam et al., 2001; Locke, 1968; Martinez & Paraguay, 2003); benefícios de formação/educação (Amissah et al., 2016; Barrows & Powers, 2009; Gallardo et al., 2010; Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Karatepe et al., 2003; Martinez & Paraguay, 2003; Lam et al., 2001); leccionamento de idiomas estrangeiros (Barrows & Powers, 2009); acompanhamento da saúde dos colaboradores (Marqueze & Moreno, 2005); consultas com médicos, psicólogos e assistentes sociais (Rodrigues, 1998); atividades físicas/relaxamento/meditação (Silva & Ferreira, 2013); palestras motivacionais (Silva & Ferreira, 2013); reconhecimento e valorização dos colaboradores e do seu trabalho, através de vários meios, sejam eles comunicação verbal, não verbal, informal ou formal, mas também atribuição de incentivos (Amissah et al., 2016; Martinez & Paraguay, 2003); remuneração adequada (Amissah et al., 2016); garantir a autonomia dos colaboradores, tendo em conta a sua participação individual e coletiva em decisões (Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Lam et al., 2001; Ross, 1997; Yang, 2010), mas também liberdade para sugerir alterações aos superiores (Martinez & Paraguay, 2003); controlo do ritmo e métodos de trabalho por parte do colaborador (Locke, 1970); enriquecimento do trabalho e envolvimento dos colaboradores em toda a produção (Martinez & Paraguay, 2003); distribuição de tarefas desafiadoras e interessantes (Lam et al., 2001), em vez de rotineiras (Locke, 1970); oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira (Lam et al., 2001), mas também de segurança no posto de trabalho (Marqueze & Moreno, 2005; Martinez & Paraguay, 2003); estimulação de sentimentos de orgulho (Heskett, 1987; Lam et al., 2001); programas de suporte social (Martinez & Paraguay, 2003); acelerar o processo de transmissão de informações (Martinez & Paraguay, 2003); *feedback*

de situações e objetivos empresariais (Gonçalves, 2017; Ozturk et al., 2014); asseverar a divulgação de informações claras e imparciais (Martinez & Paraguay, 2003); melhoria do ambiente de trabalho (Lam et al., 2001) e das condições físicas do mesmo (Marqueze & Moreno, 2005; Martinez & Paraguay, 2003); ajustamento dos turnos e tarefas conforme a idade e capital intelectual (Rodrigues, 1998); conformidade do salário com as funções desempenhadas (Marqueze & Moreno, 2005); férias pagas, baixas médicas, refeições durante o trabalho grátis ou com preço reduzido, uniformes, seguro de saúde, acidente e vida, assistência a filhos e ainda planos de reforma (Barrows & Powers, 2009), entre outros incentivos (Heskett, 1987).

Neste sentido, o objetivo das iniciativas e programas aqui referenciados tenderão a satisfazer aqueles que são os clientes internos da organização (Höpner, 2008; Karatepe et al., 2003; Pereira, 2005; Santa Cruz et al., 2014). Todavia, mesmo que o estabelecimento de programas de bem-estar não influenciem diretamente a satisfação no trabalho, é quase certo que tais iniciativas levaram ao decréscimo de riscos de saúde (Marqueze & Moreno, 2005). Mais algumas destas medidas serão detalhadas de seguida, depois de uma breve abordagem à gestão de recursos humanos.

Gestão de recursos humanos

Abordando um pouco o conceito de gestão de recursos humanos (Ferreira & Siqueira, 2005), este concentra-se nos indivíduos que trabalham numa organização, e tem como mote a otimização da produtividade de tais colaboradores, balançando o desenvolvimento e crescimento da empresa (Alom et al., 2019), mas também o dos seus colaboradores (Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Trindade, 2006).

De acordo com Rogers e Slinn (1993), a gestão de recursos humanos engloba a atração, permanência, motivação e reconhecimento dos seus colaboradores.

Na opinião de Ferreira (2013), a gestão de recursos humanos deve articular as políticas da organização, com a cultura organizacional da empresa, e com os objetivos pessoais dos colaboradores, sendo tal necessário para um clima conveniente para o desenvolvimento dos colaboradores. As medidas de gestão de recursos humanos devem levar a um incremento na motivação, compromisso, satisfação e retenção dos colaboradores (Ferreira, 2013).

A grande meta da gestão de recursos humanos, segundo Nebel (1991), é a promoção do decréscimo do absentismo, da rotatividade, programas de formação ou seminários, sendo o grande lema os colaboradores, a sua eficácia, eficiência e produtividade (Ferreira, 2013), mas também satisfação no trabalho.

De acordo com Pimentel (2016), a gestão de recursos humanos é necessária para correta gestão da perspectiva sistémica no método de recrutamento, retenção e formação, de forma a garantir que os colaboradores se sintam satisfeitos, em que a empresa consegue atrair e manter as capacidades dos indivíduos, garantindo os seus talentos e resultados positivos para o estabelecimento (Santa Cruz et al., 2014).

Para Umbreit (1990) um correto foco de gestão de recursos humanos deve ser baseado no recrutamento, seleção, formação e supervisionamento, sendo que este trará efeitos positivos tanto na produtividade como na satisfação no trabalho.

Já para Medlik (1991), a gestão de recursos humanos em estabelecimentos de alojamento deve-se preocupar com a análise do trabalho, o planeamento das tarefas, recrutamento, seleção e formação dos colaboradores (Pimentel, 2016), avaliação do trabalho e das condições de trabalho, verificação do bem-estar dos colaboradores, processos de reforma ou de rescisão de contrato, ou ainda discussão e solução para problemas entre os colaboradores. Sem dúvida que as ações tomadas pela equipa de gestão de recursos humanos vão ter impacto no quão uma organização pode crescer (Watson & Litteljonh, 1994; Wright & Cropanzano, 2000).

Já de acordo com Pimentel (2016), a gestão dos colaboradores e do seu “talento”, é uma estratégia de adequação do indivíduo ao seu trabalho, sendo que as suas características de personalidade devem ser tidas em conta para a eficiência da função, nunca descurando os objetivos da organização da qual faz parte, sendo o capital humano uma vantagem competitiva (Ferreira, 2013; Santa Cruz et al., 2014). Indo mais além, Pimentel (2016), alude que a gestão estratégica de recursos humanos deve gerir todas as atividades ligadas aos colaboradores, com o objetivo de manter a referida vantagem competitiva da organização. Ainda de mencionar, segundo a autora citada ao longo deste parágrafo, Pimentel (2016), que o caminho a seguir no que toca às práticas de recursos humanos passa por objetivar os colaboradores como um agregado de competências, e não só como um recurso, valorizando

os seus colaboradores, atraindo, desenvolvendo e retendo os indivíduos, integrando-os na estratégia global da organização.

Southgate et al. (2016) defendem que uma boa gestão de pessoas faz com fatores como absentismo ou rotatividade possuam baixos índices, que a organização conheça melhor as atitudes e comportamentos dos colaboradores, e que garanta o seu comprometimento. Para além disto, a gestão de recursos humanos pode afetar o nível de satisfação (Marqueze & Moreno, 2005; Southgate et al., 2016).

Segundo Chiavenato (1989b), as políticas de recursos humanos devem passar pela pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento, seleção, integração, análise e descrição de cargos, planeamento e alocação de recursos humanos, plano de carreiras, avaliação de desempenho, administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho, relações sindicais, formação, desenvolvimento dos recursos humanos, desenvolvimento organizacional, banco de dados, sistemas de informação e ainda auditoria de recursos humanos.

Segundo Trindade (2006), a gestão de recursos humanos é “uma área central nas empresas do turismo, por ser um sector onde a qualidade do atendimento é primordial e constitui parte integrante da perceção que o turista constrói do destino turístico” (Trindade, 2006: 119), sendo que tal gestão pode vir a contribuir para a diferenciação e aumento da habilidade e virtude dos serviços prestados, sendo um fator crítico de sucesso (Alom et al., 2019).

Todavia, de acordo com Rutherford (1990), refere que a gestão de recursos humanos é uma área fundamental para a visão estratégica de uma organização. Este autor também menciona que muitas empresas em vez de apostarem num compromisso com os seus colaboradores, quando surgem problemas, a solução adotada, erroneamente, passa pelo corte de custos, isto é, despedimentos de colaboradores (Rutherford, 1990).

Para Martins e Machado (2005), uma organização do setor hoteleiro/alojamento turístico deve atuar em cinco áreas fundamentais, sendo elas: organização e estratégia (correlação entre gestão de recursos humanos e os objetivos e planos da organização), recrutamento e seleção (planeando a longo prazo a baixa rotatividade), formação e desenvolvimento (as empresas de sucesso são aquelas que apostam em fatores como a formação dos

colaboradores), desempenho (os estabelecimentos de alojamento turísticos devem não só promover a satisfação dos clientes, mas também a satisfação dos seus colaboradores), e finalmente, remunerações/incentivos (formas de compensação dos colaboradores para que se sintam satisfeitos e motivados).

Segundo Nebel (1991), o “sonho” de todos os gestores é que toda a equipa se esforce para atingir os objetivos, e conseqüente meta de resultados da empresa. De acordo com este autor, se esta premissa se realizar, os colaboradores serão altamente produtivos, e estes ficarão satisfeitos no seu trabalho, ao realizar os propósitos do estabelecimento, pois, ao mesmo tempo, estão a cumprir os seus objetivos pessoais. Contudo, este autor não prevê que um gestor não desempenhe a sua função adequadamente, e que não crie e promova medidas corretas de gestão de recursos humanos, e que não motive os colaboradores, nem que eles se encontrem satisfeitos com o trabalho em que estão posicionados e que tem de desempenhar. Um gestor deve perceber os seus colaboradores, e deve saber lidar com eles. Caso tente impor metas, com comportamentos inadequados (autoritarismo, por exemplo), sem que estes se encontrem motivados ou satisfeitos para tal, o resultado não irá ser positivo. Para além disto, este autor não pressupõe o livre-arbítrio e as escolhas pessoais de cada indivíduo, pois os objetivos do seu local de trabalho, neste caso específico, de um estabelecimento de alojamento, não têm de ser os objetivos pessoais e de vida de um dos colaboradores. A vida de um indivíduo não gira apenas em torno do seu local de trabalho.

Não obstante, apesar de este departamento não atender nenhum hóspede, este vem a ter um papel fundamental numa operação eficiente num estabelecimento de alojamento turístico (Nebel, 1991).

Segundo Heskett et al. (1997), o departamento de gestão de recursos humanos não deve medir o tempo e dinheiro gasto em atividades para os colaboradores (Heskett, 1987; Oliveira et al., 2012), pois todo o tempo despendido é necessário para que os colaboradores sintam que se encontram em primeiro lugar na organização.

Apesar de todos os autores citados demonstrarem a larga importância da gestão de recursos humanos, as políticas e práticas ainda não se encontram enraizadas nas organizações de alojamento turístico (Hoque, 1999).

Qualidade de vida no trabalho

Segundo Heskett et al. (1997), a qualidade de vida no trabalho é um dos fatores que mais contribui para a satisfação dos colaboradores (Aguiar, 2015).

A qualidade de vida no trabalho indica o nível de satisfação das necessidades e o prazer retirado da vida laboral dos colaboradores, a partir das experiências na organização empregadora (Chiavenato, 1989b; Secco & Quadros, 2016). Esta varia de indivíduo para indivíduo e irá condicionar atitudes e comportamentos como a motivação, adaptabilidade, criatividade ou vontade de inovar, podendo ocasionar insatisfação e não cumprimento de determinadas necessidades.

Adicionalmente, Southgate et al. (2016) referem que a qualidade de vida no trabalho deve ser operada como um indicativo das experiências no emprego e grau de satisfação no trabalho, onde a potencialização dos recursos humanos irá ser ditado mediante como as pessoas se sentem. Dito de outra forma, os programas de qualidade de vida no trabalho devem ter como objetivo aumentar não só o comprometimento do colaborador com a organização, mas também a atração pelas tarefas que realiza, atingindo a satisfação no trabalho (Statt, 1994). Todavia, e conforme Lima et al. (2016), a qualidade de vida no trabalho deixou de ser apenas uma preocupação interna à empresa, passando a ter em conta as condições de vida e o bem-estar dos indivíduos, de forma a atingir um balanço entre a vida profissional e a vida pessoal.

Ainda segundo Lima et al. (2016), os programas de qualidade de vida no trabalho devem possuir uma gestão dinâmica e manterem-se sempre atuais, isto pois, tanto as organizações como os indivíduos encontram-se em constante mutação, sendo que tais programas devem mudar de empresa para empresa.

Desta forma, a qualidade de vida no trabalho deve dar resposta às expectativas, necessidades e desejos dos clientes internos da empresa (Pereira, 2005), de forma a atingir a sua satisfação e bem-estar (Chiavenato, 1989b).

Para Walton (1973 citado por Secco & Quadros, 2016), a qualidade de vida no trabalho deve ser vista como um conceito geral, que intervém na vida dos colaboradores, sendo constituída por 8 dimensões, a saber: (1) compensação justa e adequada (renda adequada, equidade

interna, equidade externa); (2) condições de trabalho (jornada de trabalho, ambiente físico seguro e saudável); (3) uso e desenvolvimento de capacidades (autonomia, significado da tarefa, identidade da tarefa, variedade de habilidades, retro informação); (4) chances de crescimento e segurança (possibilidade de carreira, crescimento profissional, segurança de emprego); (5) integração social na empresa (igualdade de oportunidades, relacionamento, senso comunitário); (6) constitucionalismo (respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, direito de expressão, normas e rotinas); (7) trabalho e espaço total de via (papel balanceado no trabalho); (8) relevâncias sociais da vida no trabalho (imagem da empresa, responsabilidade social pelos serviços, responsabilidade social pelos produtos, responsabilidade social pelos colaboradores) (Nunes, 2003; Silva & Tolfo, 2012; Walton, 1973: 54, citado por Secco & Quadros, 2016). Este modelo, que engloba variadas preferências, pretende perceber diferentes pontos de vista para atingir a satisfação dos colaboradores (Secco & Quadros, 2016).

Mas no caso de as políticas de qualidade de vida no trabalho não responderem às reivindicações, perdurará a diminuição de produtividade e aumento de insatisfação (Chiavenato, 1989b; Wright & Cropanzano, 2000). Para evitar tal é necessário, como referido anteriormente, a realização de diagnósticos e inquirições, que serão uma base para o departamento de gestão de recursos humanos para que estes venham a aplicar programas de qualidade de vida no trabalho, de forma a encontrar soluções para os problemas expostos (Nunes, 2003).

Em suma, e de acordo com Nunes (2003), a qualidade de vida no trabalho deve ser vista como um meio para atingir a motivação, satisfação dos colaboradores, envolvendo as condições de trabalho, gestão do *stress* e estilos de liderança (Silva & Rosa Tolfo, 1999; Southgate et al., 2016), já que as empresas pendem do comprometimento dos seus colaboradores. Contudo, apesar da larga importância, os programas para a promoção da qualidade de vida no trabalho ainda não se encontram estabelecidos em todas as organizações.

Integração social

Dado que as relações humanas têm um grande impacto na vida humana (Lockwood & Jones, 1991), os seres humanos procuram aceitação por parte dos seus pares (Boella, 1992).

Desde modo, a integração social é também um componente importante (Lima et al., 2016); sendo medida segundo Cavanagh (1992) pelo número de amigos íntimos que um colaborador possui no seu trabalho; se a relação entre estes se realizar à base da cooperação (Jones & Vroom, 1964; Lam et al., 2001), admitirá um melhor ambiente de trabalho e, como resultado, uma maior satisfação para todos.

Segundo Amissah et al. (2016), os gestores devem promover uma política de partilha e uma política de suporte organizacional (Gonçalves, 2017), integrando os colaboradores no processo de tomada de decisões (Jawabreh & Alsarayreh, 2017), como referido, (Marqueze & Moreno, 2005; Pimentel, 2016), de maneira que estas práticas tragam, não só benefícios para os colaboradores, mas também para os estabelecimentos (Viseu et al., 2020). Aliás, segundo Statt (1994), a satisfação no trabalho é maior em redes menos concentradas, onde todos os membros da organização estão presentes na tomada de decisões.

Procura-se, assim, garantir o envolvimento e participação de todos os colaboradores, em todo o processo produtivo, aspirando ao fortalecimento do serviço oferecido (Guerreiro, 2000). Sublinha-se a participação de todos os colaboradores, pois se para os extrovertidos é fácil partilhar, dado que procuram mais interação social, para os introvertidos também é importante incorporar *skills* que envolvam a comunicação (Statt, 1994). Se o colaborador sentir que a organização se preocupa, ele trabalhará para atingir os objetivos da empresa.

Variação e rotação de tarefas

A variação de tarefas deve prevenir vários fatores de entrave, como por exemplo, a repetitividade, monotonia ou o controlo do tempo e dos movimentos físicos do colaborador, atingindo uma melhor organização do trabalho e a uma visão mais global das tarefas a ser executadas (Barreto et al., 2016).

Por sua vez, a rotação de tarefas permitirá o enriquecimento do trabalho para os colaboradores na base da hierarquia já que estes passam a dispor de mais responsabilidade para realizar o seu trabalho (Statt, 1994).

Formação

Pelo seu lado, a formação deve dar resposta aos padrões de desempenho de uma organização, elevando-os, garantindo que os colaboradores estejam integrados no trabalho, desenvolvam-se como profissional (Alom et al., 2019) e como ser humano (Guerreiro, 2000), adquiram novas capacidades, suprimam falhas (Ferreira, 2013), estando sempre atualizados e preparados para qualquer problema.

Outros intuitos da formação passam pela elaboração de programas de desenvolvimento individual, de forma a aumentar a moral de cada colaborador, sentimentos de orgulho, de identificação com a organização, de forma a atingir a união (Heskett, 1987; Nebel, 1991; Pienaar & Willemse, 2008). A formação pode também levar à condução de atitudes e hábitos de trabalho esperados pela organização por parte dos seus colaboradores (Nebel, 1991). Contudo, dado que muitas vezes não é disponibilizado este tipo de formação relativa a regras de apresentação formal para que o colaborador consiga lidar com o cliente, os indivíduos utilizam as suas habilidades pessoais para resolver problemas aos clientes (Wasmuth & Davis, 1990).

Para além disto, é através da formação que será possível cumprir objetivos relativos à qualidade, lucro e sucesso empresarial, diminuir custos, aumentar a produtividade (Barreto et al., 2016; Castelli, 2006), valorizar a empresa e os seus resultados, melhorar as condições de trabalho (Guerreiro, 2000), bem como atingir qualidade de serviço (Nunes, 2003).

Paralelamente ao referido, a formação tem também como objetivo atingir as necessidades e desejos dos hóspedes e, obviamente, melhorar a satisfação dos colaboradores (Barreto et al., 2016; Jawabreh & Alsarayreh, 2017).

A formação tem de ser imparcial e acessível para todos os colaboradores, e não apenas para as funções de topo (Pimentel, 2016), sendo que esta deverá ser permanente (estando disponível ao longo de todo o trajeto do colaborador na empresa), e não momentânea.

A nível da formação inicial para o posto de trabalho, Pimentel (2016) narra que um dos métodos mais eficazes na formação em hotelaria e alojamentos turísticos passam por colocar o novo colaborador com um mais experiente, de forma a garantir uma aprendizagem por observação das tarefas a realizar (Ferreira, 2013).

Para formação ao longo da carreira do colaborador na organização, esta será desenvolvida durante o horário laboral, ou fora do horário de expediente (Nebel, 1991), com membros da empresa com mais anos na organização (Reichheld, 1996) ou lecionada por formadores externos. A formação pode ser ainda inter-empresa (realizada no exterior da empresa, com formadores externos) ou intra-empresa (realizada dentro da empresa, com formadores externos ou internos).

Mas o que acontece em muitas folhas de balanço de organizações é que estas deixam de fora aspetos importantes como a formação educacional ou as capacidades e competências dos seus colaboradores, não lhe dando a devida importância (Beni, 1998).

Apesar de essencial, a formação não é o único fator que leva a que um colaborador se sinta satisfeito no seu trabalho e que proporcione uma boa experiência ao cliente, sendo necessário agregar todos os fatores relatados até agora (Lockwood & Jones, 1991).

Capítulo 2 – Caracterização do setor do turismo e do alojamento turístico

Este capítulo será dedicado, e como o próprio título indica, à caracterização do setor do turismo e do alojamento turístico.

2.1 Turismo

O turismo é um dos mais relevantes setores económicos mundiais, que fomenta o crescimento e desenvolvimento social, económico e cultural (Guzmán et al., 2009; Höpner, 2008; Pereira, 2005; Pereira, 2013; Santa Cruz et al., 2014; Santos & Vieira, 2020; Soukiazis & Proença, 2008; Southgate et al., 2016), ganhando por seu turno uma relevância inquestionável. Para melhor perceber a sua importância, será realizada uma breve abordagem teórica ao turismo.

Em primeiro lugar, os motivos que levam os indivíduos a realizar viagens turísticas são muitos, como lazer e férias, diversão e recreação, entretenimento, descanso, procura de evasão, profissionais e/ou de negócios, desporto, saúde, bem-estar, visita a familiares e/ou amigos, cultura, eventos, religião, entre outros (Castelli, 1990; Powers, 1992). Assim, os turistas viajam com o objetivo de usufruir de um recurso primário, como uma paisagem natural ou património histórico e cultural (Lima, 2006; Pereira, 2005).

Contudo, não são apenas os recursos primários que constituem o produto turístico. Isto é, dentro da atividade turística, existem múltiplos aspetos que compõem o produto que é adquirido e consumido pelo turista, sendo que destes se destacam “o transporte, o alojamento e as atrações do local visitado” (Luís, 2012: 27; Nunes, 2003).

Assim, para desfrutar destes atrativos, os viajantes dispõem de um conjunto de recursos secundários, de forma a dar resposta à sua procura e necessidades (Beni, 1998; Pereira, 2005). Para além dos referidos transporte e alojamento, outras empresas do setor podem estar ligadas ao serviço de agências turísticas, agências de viagens, guias turísticos, restauração, cruzeiros, entretenimento e animação, congressos e feiras, artesanato e *souvenirs*, comércio de retalho, *rent-a-car*, entre outros (Castelli, 1995; Iverson, 1989; Lima, 2006; Lundberg, 1989; Pereira, 2005; Rogers & Slinn, 1993; Soukiazis & Proença, 2008).

Dos vários agentes mencionados que constituem o setor turístico (Trindade, 2006), os estabelecimentos de alojamento turístico são uma chave fundamental no crescimento do turismo (Abo-Murad & AL-Khrabsheh, 2019; Castelli, 1995; Martins & Machado, 2005; Lima, 2006), tanto nacional, como internacional.

Deste modo, todos estes elementos dão origem ao produto turístico e, segundo Beni (1998), possuindo variados meios, desde naturais a culturais, mas também serviços que são oferecidos pelas empresas turísticas, como mencionado, atendendo à procura dos indivíduos (Pereira, 2005). Aliás, de acordo com Trindade (2006), o produto turístico também engloba aspetos como as capacidades e competências dos colaboradores do setor e o seu envolvimento e afabilidade para com os turistas, demonstrando desde já, a larga influência e importância dos colaboradores.

Do ponto de vista da procura (Pereira, 2005), um conjunto de serviços é colocado no mercado turístico, sendo este o produto que é transacionado para os potenciais clientes, sendo um resultado da cadeia de produção. Por isto, o turismo dá resposta às expectativas dos potenciais turistas, pois estes buscam a aventura, locais inexplorados e novas relações (Beni, 1998), sendo o objetivo de um serviço a sensação de uma boa experiência.

Por seu lado, a procura do consumidor (Pereira, 2005) varia universalmente num curto espaço de tempo, bem como sazonalmente (Riley & Jones, 1994, onde, no que toca ao ponto de vista do hóspede, para estes, o serviço é resultado das ações da organização e do seu *staff* (Barrows & Powers, 2009). E são estes mesmos hóspedes que criam expectativas e desejos (Pereira, 2005) com base em informações de familiares e amigos, *media*, campanhas de publicidade, visitas anteriores, entre outros, e esperam certos padrões de qualidade, difíceis de identificar, dado que cada vez mais os clientes têm maiores expectativas, sendo que os estabelecimentos devem constantemente atualizar o seu serviço de acordo com os desejos dos potenciais consumidores (Nunes, 2003; Rogers & Slinn, 1993), promovendo, por exemplo, sessões de formação para que os seus colaboradores se mantenham atuais consoante a demanda do mercado.

Para além disto, e em jeito de conclusão, de acordo com Santos e Vieira (2020), o turismo é um mecanismo para potenciar o desenvolvimento que mitiga problemas económico-sociais, aumenta as exportações, diminui a pressão na balança de pagamento, minora assimetrias regionais, gera emprego, levando a efeitos multiplicadores noutros setores de atividade, sendo já comprovada a sua influência no progresso económico nacional como regional, e sendo pelas palavras de Soukiazis e Proença (2008), uma solução alternativa de desenvolvimento para a situação portuguesa.

2.2 Setor do alojamento turístico

Apesar de existirem relatos de hospedagem deste Antiguidade, referindo-se aos Gregos e Romanos (Castelli, 1990; Pereira, 2013), é apenas no século passado que as viagens turísticas se intensificaram (Pereiro, 2009). Assim, é dado espaço ao crescimento dos estabelecimentos de alojamento turístico, como os conhecemos hoje, para dar resposta à procura dos turistas, demonstrando o seu grande impacto a nível económico e social. Nos dias de hoje, visitar unidade de alojamento turístico é cada vez mais normal para muitas pessoas (Iverson, 1989).

Concetualização do setor do alojamento turístico

Não existe uma definição universal para os conceitos das várias tipologias de alojamentos turísticos, todavia, de seguida, serão discutidas algumas conceções.

Segundo a World Travel Organization (2015), a classificação do empreendimento será uma forma de diferenciar o estabelecimento de alojamento dos demais, sendo que permitirá dar ao consumidor uma perspetiva do tipo de estabelecimento que o espera, dando espaço à confiança, já que o hóspede não pode ver a unidade de alojamento onde vai pernoitar antes de chegar ao destino, mas também poderá funcionar como uma ferramenta de marketing e promoção, de forma a que os estabelecimentos comuniquem as suas características e serviços (Nunes, 2003).

Iniciando pela definição da Organização das Nações Unidas e da Organização Mundial do Turismo (World Travel Organization & United Nations, 1994), uma acomodação turística é apontada como uma instalação que propicia uma acomodação para um turista durante a noite, estando aqui englobados hotéis e similares bem como estabelecimentos especializados, com fins lucrativos e gestão comum, organizados em unidades de habitação, existindo também a possibilidade de pernoitar em acomodações privadas. Em 1994, a Organização das Nações Unidas e da Organização Mundial do Turismo incluem neste grande conjunto, e por exemplo, hotéis, hotéis-apartamentos, motéis, pousadas, hotéis de praia, clubes residenciais, estabelecimentos de saúde, como termas, ou ainda acampamentos.

Já em 2010, a United Nations (2010) declara que os viajantes necessitam de um local para pernoitar, sendo que os serviços de acomodação podem ocorrer como uma ocupação paga ou como algo gratuito, associado à pernoita em casa de familiares ou amigos ou ainda em casas secundárias/de férias.

Contudo, a United Nations (2010) não apresenta definições para cada tipologia de alojamento, vindo mencionar que estas devem ser retificadas e que cada país deve adotar as suas designações; o caso de Portugal será detalhado de seguida. Anos mais tarde, a World Travel Organization (2015) referia também que não deve existir uma nomenclatura universal para a classificação dos estabelecimentos de alojamento, devido, e entre outros, à heterogeneidade de circunstâncias ambientais, sociais, culturais e económicas, havendo, porém, similaridades que conectam os empreendimentos de alojamento turístico.

De uma forma genérica, e de acordo com vários autores, os empreendimentos de alojamento turístico fornecem um alojamento provisório para os hóspedes que se encontram fora de casa, por meio de um recebimento monetário, sendo uma peça indispensável na atividade turística (Castelli, 2006; Medlik, 1991; Silva & Rosa Tolfo, 1999). Estes estabelecimentos podem oferecer, para além do serviço de alojamento, serviços de eventos, restauração e gastronomia, lazer e entretenimento (Castelli, 2006; Silva & Rosa Tolfo, 1999; Strassburger & Holleben, 2008).

Segundo a legislação portuguesa em vigor, mais em específico Decreto Lei n.º 80/2017 do Ministério da Economia (2017), no artigo n.º 4, empreendimentos turísticos os estabelecimentos que prestam um serviço de alojamento, em troca de uma remuneração monetária, podendo os seus clientes usufruir de estruturas e serviços adicionais. Os empreendimentos turísticos são uma grande categoria de estabelecimentos que providencia acomodação, fazendo parte deste grupo estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural (incluindo aqui casas de campo, agroturismo e hotéis rurais) e ainda parques de campismo e caravanismo.

Complementado os empreendimentos turísticos, no cenário nacional, e de acordo com o Decreto Lei n.º 128/2014 do Ministério da Economia (2014), no artigo n.º 2, é apresentado um outro tipo de alojamento: alojamento local. Estes são estabelecimentos que fornecem

alojamento a turistas, através de um pagamento, e que cumpram as especificidades presentes no referido Decreto Lei. Compreendem, segundo o Decreto Lei n.º 128/2014 do Ministério da Economia (2014), três modalidades de alojamento, sendo elas, moradia, apartamento e estabelecimento de hospedagem, sendo acrescentada uma nova modalidade pela Lei n.º 62/2018 da Assembleia da República (2018), sendo ela quartos, totalizando quatro modalidades possíveis de alojamento local.

Independentemente da categoria ou mercado alvo, todos os tipos de estabelecimentos de alojamento turístico têm como propósito atingir e cumprir as necessidades e desejos dos seus hóspedes, sendo o desafio dos alojamentos manter e melhorar a qualidade do serviço, garantindo a satisfação e lealdade do cliente (Barrows & Powers, 2009; Pereira, 2005).

Funções e departamentos

Para atingir o sucesso, a empresa deve sempre considerar um dos fatores mais importantes: o seu pessoal e sua organização dentro da empresa, por departamentos e funções.

Dentro de cada departamento existem funções associadas, onde a empresa requiere coordenação desses diferentes cargos. A departamentalização permite o decorrer de todas as atividades, sem que seja necessário a sua constante supervisão por parte do proprietário ou diretor geral, onde as tarefas são delegadas a vários supervisores, que se transformam em responsáveis desse mesmo departamento e atividades realizadas por ele (Chiavenato, 1983).

Com efeito, dentro do organograma de um estabelecimento de alojamento turístico podem ser encontrados vários departamentos e funções (Nunes, 2003). Segundo Castelli (1995), podemos encontrar os setores de reservas, receção, portaria, lazer (dispondo de instalações como piscina, sauna, salas de jogos, zona de desportos, salão de beleza, lojas, entre outros), governança, mais conhecida nos dias de hoje como *housekeeping* (englobando funções como governanta ou camareira, para serviços como os andares, lavandaria ou limpeza geral do hotel), restaurante, eventos, bar, cozinha, copa central, gerência administrativa, departamento de pessoal, vendas, entre outros.

De acordo com Iverson (1989), alguns dos departamentos fundamentais são direção, departamento de vendas, *front office*, reservas, *front desk*, *conciierge*, *housekeeping*,

departamento de alimentos e bebidas (F&B), restaurante, serviço de quartos, departamento de pessoal (Nunes, 2003), entre outros.

Já conforme Wada (2012), algumas das funções que se podem encontrar dentro de um alojamento são camareira, colaborador de manutenção, colaborador de cozinha, segurança, rececionista, porteiro, maître, empregado de mesa, organizadores de eventos, coordenador de recreação, ou ainda departamentos como a equipa comercial, compras, auditoria, recursos humanos, marketing, jurídico, gerência, entre outros.

Por outro lado, dado que muitas vezes as empresas se encontram divididas em departamentos, o que nem sempre se revela o mais indicado, pois não se terá em conta os impactos de cada departamento nos outros e, como tal, não se perceberá a contribuição real de cada um para a empresa (Beni, 1998). Uma forte departamentalização, e consequente baixa relação entre departamentos, leva a que o serviço seja também ele departamentalizado (Ferreira, 2013). Como forma a evitar tal, os departamentos devem trabalhar em conjunto, e forma a atingir o sucesso no serviço (Nunes, 2003).

Caracterização de mão de obra do setor do alojamento turístico

O alojamento turístico é um dos setores económicos que mais necessita de mão de obra intensiva (elevado número de colaboradores) (Guerreiro, 2000; Martins & Machado, 2005; Medlik, 1991; Nebel, 1991; Pereira, 2005; Rogers & Slinn, 1993; Soukiazis & Proença, 2008; Trindade, 2006), sendo esta indispensável (Castelli, 1995) para as organizações. O acentuado crescimento de rendimento das empresas, (Guerreiro, 2000), e um consequente maior volume de negócios trará uma maior proporção de colaboradores (Keiser, 1989), sublinhado a elevada carga dos colaboradores.

Porém, este setor também é conhecido por fornecer emprego sem necessidade de muitos requisitos, isto é, não há exigência de uma educação formal, qualificações ou habilitações, sendo grande parte dos colaboradores semiqualeificados (Cassel et al., 2018; Ferreira, 2013; Höpner, 2008; Keiser, 1989; McNamara et al., 2011; Nunes, 2003; Riley, 1992; Riley & Jones, 1994). Muitas vezes também não é solicitada experiência para funções ligadas a *housekeeping* ou restauração (McNamara et al., 2011). Como Baum (2006 citado por Pimentel, 2016) declara assistimos a um fenómeno de “McDonaldização” no campo dos

recursos humanos do setor do alojamento turístico. Quer isto dizer que se dá um processo de padronização, em que as habilitações literárias exigidas pelas empresas, muitas vezes multinacionais, são muito baixas, reduzindo da mesma forma o investimento da empresa em recrutamento e promoções.

Contudo, como Castelli (1995) refere, um estabelecimento só poderá apresentar e vender um produto acabado e que corresponda ao que o consumidor deseja caso o serviço seja de qualidade, sendo isto possível através de mão de obra especializada (Aguar, 2015). Deste modo, assiste-se à existência de dois mercados de trabalho distintos no setor do alojamento, em muito agravados pela sazonalidade dos destinos (Boella, 1992; Guerreiro, 2000; Riley, 1992). Isto é, nos períodos de maior afluência, é necessário reforço de emprego, que depois será dispensado na época baixa. Os empregos oferecidos na época alta (Martins & Machado, 2005) são instáveis, e variam de acordo com a procura do destino (Knowles et al., 2004).

Primeiramente, surge um mercado de colaboradores a termo fixo, permanente durante todo o ano na organização, com maior segurança relativamente ao posto de trabalho, devido à sua educação, formação e experiência, podendo, em alguns casos, ter uma carreira no setor e um salário constante. Por outro lado, existe também um mercado secundário com colaboradores temporários/*part-time* (Ferreira, 2013; Gallardo et al., 2010; Riley, 1992), não endossando estabilidade do trabalho e a preparação profissional (McNamara et al., 2011), estando os empregos a tempo parcial associados a colaboradores não qualificados, ou pouco qualificados, com baixos salários, sem perspetivas de carreira e não comprometidos com a empresa a longo prazo (Boella, 1992; Knowles et al., 2004; Riley, 1992). Segundo Knowles et al. (2004) o setor do turismo depende fortemente deste segundo mercado de trabalho para preencher funções aquando de uma maior procura dos consumidores (McNamara et al., 2011).

Uma parte da massa de indivíduos que se enquadra neste mercado secundário trabalha em vários setores ao longo da sua vida, não procuram carreiras a longo termo, mas sim empregos *part-time* ou transitórios (Boella, 1992; Ferreira, 2013; Gallardo et al., 2010; Nebel, 1991; Southgate et al., 2016), sem formação específica (Ferreira, 2013), sendo sempre colaboradores temporários (Cassel et al., 2018). Segundo Keiser (1989) a larga maioria destes colaboradores é adolescente/jovem adulto (estes procuram empregos de verão), mulher (Kara et al., 2012) ou pertence a uma minoria (Alom et al., 2019; Heskett, 1987). Tal

como Ferreira (2013) refere, este mercado procura ganhar dinheiro, e não estabelecer um compromisso.

O fosso dos colaboradores temporários que saem no final de cada época alta tem de preenchido no verão seguinte (Terry, 2018), dando origem à tão referida rotatividade (Cassel et al., 2018; Pimentel, 2016). As flutuações de emprego, em especial devido ao referido mercado secundário, evitam perda de postos de trabalho repentinas para a empresa, sendo que as pessoas podem ser substituídas rapidamente, garantido a maleabilidade na força de trabalho, o que também acarreta uma fraca estabilidade para as pessoas que procuram trabalho (Riley & Jones, 1994).

Segundo Riley e Jones (1994), uma empresa pode encontrar vários problemas ao tentar satisfazer estes dois mercados diferentes, dado que o mercado de colaboradores temporário permanece pouco tempo na empresa, não tendo incutidos os valores e objetivos da organização. De acordo com Boella (1992), estes colaboradores temporários têm menos probabilidade de se comprometer com o trabalho e com a equipa, pois não possuem uma noção de estabilidade no emprego.

Tendo em conta a mão de obra com baixa qualificação ou sem experiência, as funções de hotelaria e alojamentos turísticos são pautadas por baixos salários (Dialamícu, 2014; Höpner, 2008; Knowles et al., 2004; Martins & Machado, 2005; Nebel, 1991; Pimentel, 2016) e precariedade (Guerreiro, 2000; McNamara et al., 2011; Terry, 2018). Apesar da obra pouco qualificada ser abundante (Southgate et al., 2016), não havendo necessidade, na opinião de muitas organizações, de preservar os colaboradores, a mão de obra qualificada é escassa (Keiser, 1989), existindo a preocupação constante de manter os colaboradores satisfeitos, de forma a retê-los.

Características que devem estar presentes nos colaboradores no setor do alojamento turístico

Segundo Powers (1992), as profissões ligadas à hospitalidade são das mais antigas do mundo, e tem como premissa fazer com que um hóspede se sinta confortável.

O colaborador trabalha pessoalmente com os clientes, prestando serviços, e desta forma, cumprindo os objetivos e desejos dos hóspedes (Strassburger & Holleben, 2008).

Atualmente, os clientes encontram-se mais exigentes e atentos à qualidade do serviço, seja através do preço praticado ou da empatia dos colaboradores do local onde pernoitou (Strassburger & Holleben, 2008), sendo a demanda mais diversificada e segmentada (Guerreiro, 2000; Riley, 1992). Por tal, segundo vários autores, os colaboradores devem dispor de um conjunto de características para responder ao hóspede, que serão debatidas de seguida.

Castelli (2006), menciona alguns aspetos a ter em conta, para atender às necessidades do cliente com qualidade e para um serviço acolhedor e próximo, como por exemplo, conservação de uma boa imagem, educação, iniciativa, criatividade, dinamismo, cortesia, amabilidade, boa postura, sempre que possível, com um sorriso no rosto, cuidado especial na indumentária utilizada, e atenção não só à comunicação oral, como ao comportamento corporal, mas também outras questões como preservar a boa imagem do hotel, garantir a higiene e limpeza do estabelecimento, garantido assim um serviço que atinja as necessidades, desejos e sonhos do hóspede, mesmo em situações complexas com clientes exigentes (Amissah et al., 2016; Pienaar & Willemse, 2008). Uns anos antes, Castelli (1995) defendia que a rentabilidade da empresa depende do acolhimento que o hóspede recebe, formando assim o cliente uma imagem positiva ou negativa do local.

Ainda segundo este autor, em caso de problemas ou reclamações, o colaborador deve evitar o nervosismo, saber escutar, evitar discussões, procurar encontrar soluções, agradecer e desculpar-se (Castelli, 1995).

De acordo com Powers (1992), um colaborador ligado à hospitalidade deve ter em atenção aspetos como o contacto visual, a expressão facial, o movimento das mãos, a linguagem corporal, transmitindo uma atitude amigável, cordial e simpática, levando a um correto comportamento interpessoal. Apesar do colaborador poder estar a passar por um momento difícil, um problema, ou simplesmente “estar a ter um mau dia”, Powers (1992) lembra-nos que esse não é o problema do cliente, e que “the guest’s mood is your problem” (Powers, 1992: 416).

Já Mazaro e Netto (2012) defendem que um colaborador no setor do turismo deve personalizar o mais possível o serviço, sendo estes narradores de histórias e facilitadores das

experiências dos seus clientes. De acordo com Knowles et al. (2004), um serviço personalizado e com atenção é um “detalhe” para os melhores estabelecimentos.

Uma última opinião aqui apresentada provém de Iverson (1989), que alega que apesar dos esforços de administração em aperfeiçoar as relações com os hóspedes, são os colaboradores que podem construir ou destruir a reputação do estabelecimento. Algumas das *skills* de comunicação apontadas são ouvir, ter em atenção ao poder das palavras, tom de voz, empatia, linguagem corporal, entre outros. Ainda segundo a autora Iverson (1989), apesar de muitos diretores e gerentes acreditarem que os seus colaboradores sabem lidar com os clientes, na realidade, os colaboradores não sabem enfrentar e encarar uma situação problemática, nem tem competências intrínsecas para tal, podendo perder um hóspede. Todavia, acredita-se que esta autora não teve em conta o aspeto da satisfação no trabalho por parte dos colaboradores e como tal afeta o seu serviço prestado e a efetiva qualidade.

Segundo Pimentel (2016), atualmente no setor do turismo, não se procura apenas a especialização da função, mas também se requiere adaptabilidade por parte dos indivíduos as tarefas e à organização, tendo em conta as competências cognitivas e comportamentais, devendo a organização/recursos humanos escolher os futuros colaboradores tendo em conta todos estes fatores.

Hospitalidade – Cliente em primeiro lugar

De acordo com Castelli (2006), as unidades de alojamento devem propiciar hospitalidade conveniente aos pedidos e necessidades dos hóspedes, sendo tal um repto contante, sincronizando a sua estrutura física com o seu atendimento personalizado. Também de acordo com este autor, aspetos como a referida hospitalidade, e outros, como um ambiente acolhedor, segurança, cordialidade ou cuidado contínuo, determinaram a escolha de um estabelecimento, por parte do potencial hóspede, em detrimento de outro.

Contudo, no passado, para um bom serviço ao hóspede, em vez de ser colocado em primeiro lugar as necessidades e preferências dos clientes, os alojamentos privilegiavam o produto ou a localização do estabelecimento (Powers, 1992).

Nos dias de hoje, as organizações devem-se manter atuais, tendo atenção às tendências mundiais, de forma a conseguir atingir o público-alvo pretendido (cada vez mais diversificado) (Luís, 2012; Riley, 1992), e as suas exigências (Strassburger & Holleben, 2008), tendo como resultado a sua satisfação.

Os consumidores estão cada vez mais informados e esclarecidos, ponderando as suas escolhas entre as várias opções de oferta (Luís, 2012). Os clientes e as suas vontades encontram-se em constante mudança (Riley, 1992), acompanhando novos valores e a procura por experiências únicas e autênticas. Fatores como globalização, competitividade, busca de uma melhor qualidade de vida, ou novas vontades e aspirações, levam a que os consumidores procurem mais conforto, mas também sejam mais exigentes.

Assim, como dito, os estabelecimentos devem-se adaptar e criar estratégias de forma a atingir competitividade (Nunes, 2003; Strassburger & Holleben, 2008) e uma colocação diferenciada (Luís, 2012) no mercado-alvo (Heskett, 1987).

A qualidade é um fator fulcral para o sucesso das organizações; se por vezes é complicado executar medidas que podem dar resultado a qualidade, a ausência deste fator é sempre evidente para o cliente (Rogers & Slinn, 1993). Tal como expõe Heskett (1987) a alta qualidade é algo difícil de se conseguir e manter estável no setor dos serviços, variando esta de transação para transação.

Características do turismo e do setor do alojamento turístico

Sendo caracterizada por ser uma atividade segmentada e fracionada (Riley, 1992), o setor do alojamento possui atributos distintos (Dialamícu, 2014), onde podemos identificar a heterogeneidade, o custo, a interdependência entre setores, a necessidade de deslocação ao destino por parte do turista, e outros que serão debatidos de seguida (Guerreiro, 2000; Pimentel, 2016; Reisinger, 2001; Rogers & Slinn, 1993; Trindade, 2006).

Iniciando esta análise pela sazonalidade, esta pode ser definida como a procura assimétrica por parte do viajante ao longo de um período (Ferreira, 2013; Pereira, 2013), ou também como a incongruidade da demanda ao longo do ano. Como consequente, algumas empresas fecham durante o período que não possuem hóspedes, ou em que a procura é tão baixa que

não justifica manter as portas abertas, muitas vezes devido às condições climáticas (Guerreiro, 2000). Surgem assim alternâncias no volume de trabalho, requerendo flexibilidade por parte da organização como por parte dos seus colaboradores (Höpner, 2008; Pimentel, 2016; Trindade, 2006). Uma outra característica passa pelo carácter temporário ou parcial em que grande parte dos colaboradores são contratados, como tal foi abordado (Jung Choi & Tae Kim, 2012; McNamara et al., 2011).

Outra característica inerente ao turismo, passa pela falta de um produto físico para levar para casa; o turista apenas possui os efeitos da experiência. No caso dos produtos materiais, estes são desenhados, construídos e só depois vendidos, sem interação com o seu criador, ao contrário dos serviços (Reisinger, 2001).

Surge outra questão: enquanto os produtos manufacturados, caso sejam insatisfatórios, podem ser devolvidos ou trocados, nos serviços, como estes são produzidos e consumidos em tempo real (Dialamícuá, 2014), não podem ser corrigidos (Rogers & Slinn, 1993). Caso não cumpram as expectativas, o hóspede apenas terá um conjunto de sonhos não cumpridos, impossíveis de substituir, onde a oportunidade de agradar aos clientes foi perdida para sempre, sendo pouco provável que voltem ou que recomendem o estabelecimento (Rogers & Slinn, 1993).

Assim, a intangibilidade dos serviços (Guerreiro, 2000; Keiser, 1989; Pimentel, 2016) é também marcante no turismo, já que as experiências oferecidas “não podem ser tocadas”. Isto é, enquanto um bem como uma caneta pode ser experimentada antes de ser comprada, tal não pode acontecer no turismo (Nebel, 1991), já que não existem produtos manufacturados, mas em que o elemento da transação é um serviço experienciado (Powers, 1992). Isto é, torna-se impossível que os clientes façam a sua avaliação antes de estes serem utilizados por si, sendo que os serviços não podem ser provados, nem reembolsados (Guerreiro, 2000; Heskett, 1987). De acordo com Powers (1992), apesar de existir algo palpável como uma refeição, a experiência pode ser arruinada por parte de algo realizado pelo empregado do restaurante, já que o comportamento do colaborador também engloba a experiência.

No turismo não havendo armazenamento, (Powers, 1992; Rogers & Slinn, 1993), quando uma organização não vender um serviço no próprio dia, nunca mais vai poder vendê-lo,

representando uma perda de receita (Venison, 1991). Por exemplo, unidades habitacionais/quartos são serviços “perecíveis” (Nebel, 1991; Reisinger, 2001; Riley, 1992; Rogers & Slinn, 1993), isto é, se não foram vendidos numa noite, não podem ser armazenados, e a receita dessa mesma noite é nula (Keiser, 1989).

Nos serviços, existe uma sincronicidade em que estes são elaborados e consumidos (Guerreiro, 2000; Powers, 1992; Reisinger, 2001), significando que o atendimento e a produção ocorrem ao mesmo tempo, onde o próprio colaborador faz parte do serviço (Nunes, 2003; Ozturk et al., 2014); por exemplo, se houver um atraso, o cliente ficará afetado, e isso também trará pressão e *stress* ao colaborador (Venison, 1991).

Para além disto tanto o turista como o colaborador participam diretamente na produção do serviço (Cheng & Brown, 1998; Guerreiro, 2000; Heskett, 1987; Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Rogers & Slinn, 1993), desde o processo ao produto final (Reisinger, 2001). Ambos estão pessoalmente envolvidos, cara a cara (Heskett et al., 1997) e fazem parte da transação (Jawabreh & Alsarayreh, 2017; Powers, 1992), exigindo uma alta e complexa interação entre os indivíduos (Pereira, 2005; Reisinger, 2001).

Segundo Keiser (1989), a indústria hoteleira/alojamento turístico deve ter uma preocupação constante com as pessoas; se uma fábrica tem muitos colaboradores, mas nenhum cliente, o contrário acontece num estabelecimento de alojamento, onde a produção e a venda ocorrem no mesmo local, os hóspedes encontram-se em contante contacto.

Quer isto dizer, que o serviço prestado pelo colaborador é parte integrante do produto (Medlik, 1991), onde o seu desempenho é constantemente avaliado (Powers, 1992). Para além do seu desempenho, também são observadas as suas atitudes, comportamentos, habilidades, aparência, perante os consumidores ou a forma como apresentam o produto, devendo ter esta contribuição pessoal um papel de destaque (Rogers & Slinn, 1993).

Consequentemente, a perceção da qualidade, irá ser ditada também pela qualidade dessas interações entre colaboradores e clientes (Pereira, 2005; Reisinger, 2001), determinando qual será a reputação atribuída ao estabelecimento (Rogers & Slinn, 1993).

Sobre a qualidade do serviço, devido a todos estes fatores, esta é difícil de ser medida e avaliada (Powers, 1992), pois também varia de pessoa para pessoa, existindo diferentes

níveis de satisfação, onde o controle e a responsabilidade da qualidade estão dispersos (Reisinger, 2001).

Como não há uma memória da experiência totalmente fiável por parte do hóspede, o padrão para as operações de serviço deve ser zero defeitos, de acordo com Powers (1992). O consumidor não pode perceber se vai ficar satisfeito com aquilo em compra, já que adquire antes de poder experimentar (Reisinger, 2001), como foi referido anteriormente. Desta forma, é impossível uma avaliação prévia, porém é possível uma avaliação em retrospectiva (Pereira, 2005; Rogers & Slinn, 1993). Para Reisinger (2001) a qualidade em turismo não é algo estático, já que não existem proteções, garantias ou patentes para proteger um novo serviço, existindo imitação.

Para finalizar, e de acordo com Roberts (2001), um serviço de uma organização turística não se torna mais competitivo com apenas uma descida no preço ou com a adição de outros recursos, dado que estes fatores podem ser copiados e recriados pelos concorrentes.

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo ter-se-á em conta a componente metodológica usada no estudo, sendo a base para a análise empírica que se realizará mais à frente. Serão, primeiramente, descritos o problema de investigação e objetivos, será também explicado o procedimento metodológico, caracterizando de seguida a amostra, e enunciando o instrumento de recolha de dados.

3.1 Problema de investigação e objetivos

Como denotado ao longo da exposição desta dissertação, o foco principal será perceber a satisfação no trabalho, através de vários aspetos impactantes na sua vida laboral diária (Southgate et al., 2016). O setor escolhido para abordar este tema foi o do alojamento turístico, sendo este um setor distinto dos demais, associado a problemas como o *turnover*, sendo decisivo analisar a satisfação no trabalho que pode ser a origem deste e de muitos outros problemas para os colaboradores (Pereira, 2018). Este estudo é encarado como exploratório pois pretende encetar um maior conhecimento no que diz respeito à satisfação dos colaboradores em alojamentos turísticos.

No que toca aos objetivos deste estudo, este invoca:

- (1) Averiguar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de alojamentos turísticos da região NUT III Douro através do instrumento inquérito por questionário;
- (2) Rastrear quais são os fatores mais que trazem satisfação e os que mais trazem insatisfação aos colaboradores de alojamentos turísticos da região NUT III Douro;
- (3) Estudar e proceder a comparações do nível de satisfação considerando as características sociodemográficas e laborais dos inquiridos;
- (4) Perceber quais são as características da mão de obra em alojamentos turísticos na região NUT III Douro;
- (5) Proporcionar novos resultados para a comunidade científica, bem como propostas para atingir uma satisfação no trabalho superior no contexto laboral geral bem como na região em análise.

3.2 Procedimentos

Sendo um estudo que pretendia abordar um grande número de alojamentos e, conseqüentemente, um grande número de inquiridos/colaboradores, o meio quantitativo mostrou-se o mais viável.

Tendo em conta as várias formas de recolha de dados primários, para este estudo foi selecionado o inquérito por questionário a colaboradores de alojamentos turísticos da região NUT III Douro. O questionário aplicado (versão papel) encontra-se no Anexo I (página 164).

Esta foi técnica de recolha de dados escolhida pois apresenta-se como um método que permite atingir um grande número de indivíduos, rápido, fácil, com linguagem acessível e de simples interpretação, mesmo para indivíduos com baixa escolaridade, e de resposta célere, o que se torna ideal para os colaboradores que se encontram muito ocupados com o trabalho, neste caso, durante a época alta. Tendo em conta que o tema “Satisfação no trabalho” é já há muitos anos abordado e estudado na comunidade científica mundial, mas também no contexto português, apresentado, contudo, uma lacuna no que toca à satisfação no trabalho em alojamentos turísticos, o questionário torna-se a escolha de instrumento de medida.

O questionário foi contruído durante a primeira quinzena do mês de julho de 2021, e será descrito mais ao pormenor seguidamente. Este foi distribuído por via online como por via presencial (papel).

Para selecionar quais os alojamentos a serem inquiridos, de forma a garantir a qualidade de serviço de alojamentos, a amostra foi selecionada a partir do *site* Booking.com (2021), optando-se por este pois é um dos *sites* mundiais mais utilizados para reservas em alojamentos turísticos (Sarmiento, 2018). Através do *site*, foram pesquisados todos os alojamentos turísticos na região/destino “Douro”, como filtro classificação “Soberbo: 9 ou mais”, tendo, ao fim de várias pesquisas, auferido o total de 246 alojamentos nos concelhos da região, sendo eles: Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real (abrangendo 3 distritos: Bragança, Vila Real e Viseu).

De notar que a escolha desta modalidade para identificar os alojamentos turísticos a serem inquiridos teve por base o critério de avaliação da qualidade de serviço por parte dos hóspedes; isto é, a pontuação registada indica a avaliação por parte dos clientes, sendo que os estabelecimentos que possuem mais de 9 valores de pontuação pressupõe-se que serão os que providenciam o melhor e mais satisfatório serviço aos seus hóspedes (de notar que a pontuação máxima equivale a 10 valores).

Dos 246 resultados, estão aqui incluídos alojamentos que o *site* Booking.com (2021) classifica como hotel, alojamento de turismo rural, alojamento de acomodação e pequeno-almoço, alojamento de turismo selvagem, casa de hóspedes, casa de campo, aldeamento turístico, estalagem, hostel, quartos em acomodação particular, aparthotel, apartamento(s), casa de férias, villa(s) e ainda chalé. Contudo, e de acordo com a legislação em vigor, referida anteriormente, muitas destas designações não correspondem às tipologias de empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local em vigor em Portugal.

Assim, de forma a apurar os alojamentos a ser inquiridos, foram estabelecidos alguns critérios, para limitar a seleção a alojamentos que disponham de colaboradores, e não estabelecimentos em que o proprietário desempenhava todas as funções sozinho, não sendo este último cenário interessante para o estudo. Para tal, numa primeira fase, todos os alojamentos foram procurados no Registo Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2021), de forma a apurar qual a sua tipologia, contactos e morada, bem como a sua capacidade; na segunda fase, foram também pesquisados os *sites* dos alojamentos turísticos, e analisadas as suas redes sociais e comentários de hóspedes, para perceber como se anunciavam e como vendiam os seus serviços, se através da reserva de quartos ou, ao invés, do arrendamento de todo o alojamento (os *sites* dos alojamentos não são tidos nas referências bibliográficas deste trabalho para respeitar o anonimato dos estabelecimentos); tendo toda esta informação recolhida, na terceira fase foram eliminados os alojamentos em que apenas era possível alugar a casa/apartamento completo, sendo estes considerados como casa de férias, onde se pressupõe que não se encontraram empregues colaboradores e em que o proprietário executa todas as tarefas; numa quarta fase, foram revistos todos os alojamentos, eliminando também aqueles que apresentavam um baixo número de quartos, sendo também esse um fator que possibilitaria a não existência de colaboradores nesse estabelecimento. As pesquisas realizadas em todos os *sites* referidos (Booking.com, Registo Nacional de Turismo e *sites* e

redes sociais dos alojamentos turísticos) foram iniciadas a 15 de junho, e terminadas a 7 de julho.

Assim, no total, foram apurados 79 alojamentos, de entre empreendimentos turísticos, mas também estabelecimentos de alojamento local. Este estudo pretendia abranger várias tipologias de alojamento, sendo que nem todas se encontram representadas nos resultados finais, pois estas ou não cumpriam o requisito de ter a pontuação “Soberbo: 9 ou mais” no *site* Booking.com (2021) ou não desejaram participar no estudo.

Contudo, o conjunto de alojamentos turísticos não deixa de ser muito diverso: desde hotéis de 5 estrelas, com um grande número de colaboradores, com apenas uma função, até pequenos estabelecimentos de alojamento local, com poucos colaboradores, onde cada um desempenha um pouco de cada atividade necessária.

Antes de contactar os alojamentos e aplicar o questionário, foi realizado um pré-teste com 5 indivíduos que trabalham/trabalharam no setor do turismo e que tem formação nesta área, com idades entre os 20 e os 30 anos, de maneira a perceber eventuais erros ou obstáculos de compreensão, não tendo sido apresentada nenhuma falha, e, ainda, apurar o tempo médio de duração da realização do instrumento, sendo este de 6 minutos. Recebido o *feedback* por parte dos indivíduos, não foi realizada nenhuma transformação ao questionário inicial.

Terminado o pré-teste, o contacto com os estabelecimentos de alojamento turístico iniciou-se a 15 de julho e decorreu via correio eletrónica a cada um deles, explicando o estudo e o instrumento de medida, convidando-os a participar na realização dos questionários. Os e-mails dos alojamentos turísticos a serem contactados foram recolhidos do Registo Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2021).

O número de respostas por parte dos alojamentos foi muito diminuto, contudo os alojamentos que responderam positivamente demonstraram interesse em participar através do questionário online.

Dada a reduzida adesão, passada uma semana do primeiro contacto, foram reenviados e-mails para os alojamentos que não tinham respondido ao primeiro e-mail. Após este reenvio de e-mails, a taxa de resposta foi de novo baixa, tendo-se optado por uma nova estratégia. Os alojamentos passaram a ser contactos telefonicamente, sendo que por muitas vezes as

respostas também não se mostraram muito conclusivas, remetendo uma potencial resposta via e-mail, que por vezes nunca chegava.

Como tal, a partir do mês de agosto de 2021 foi seguida uma outra estratégia: a ida presencial da investigadora aos alojamentos, de forma a obter uma maior taxa de resposta. Dado a distância de alguns alojamentos, esta estratégia acabou por se demonstrar mais demorada. A impressão dos questionários ficou a cargo da investigadora e não dos alojamentos turísticos. Contudo, com esta estratégia presencial, e dado que a larga maioria foi visitada pela investigadora, foi possível realizar também uma observação direta, de quais serão tidas algumas análises mais à frente.

Nesta fase de recolha de dados, foi apresentado, como referido, presencialmente, o estudo a membros dos alojamentos turísticos, garantindo o anonimato dos colaboradores, bem como dos alojamentos, sendo o questionário voluntário. Na larga maioria das situações, esta exposição do estudo foi realizada dentro da receção dos alojamentos turísticos.

A grande maioria dos alojamentos aceitou a sua participação, contudo, apenas admitiam alguns questionários, sendo referido que a equipa era pequena ou que as pessoas não iam ter paciência para responder a questionários.

Para além disto, em alguns casos a investigadora não pode contactar com os colaboradores diretamente, mas apenas com um gerente/chefe de receção. A informação e a distribuição dos questionários para os colaboradores foram realizadas pela pessoa com quem a investigadora falava. Nestes casos, não foi possível apurar onde, como ou por quem foram preenchidos os questionários, garantindo, por sua vez, o completo anonimato das respostas relativamente à investigadora. Era também solicitado que após o preenchimento, o inquirido colocasse o questionário num envelope fechado, de forma a manter o anonimato perante os seus colegas e superiores. Contudo, os responsáveis que foram abordados pela investigadora demonstravam-se recetivos, alguns por desconhecerem este tipo de estudos, outros porque temiam que o preenchimento dos questionários ocupasse muito do tempo de trabalho dos colaboradores.

De forma a não dificultar o trabalho dos colaboradores e do alojamento era determinado um prazo de resposta, isto é, os questionários eram apenas recolhidos alguns dias depois (cerca

de uma semana de intervalo). Desta forma, os colaboradores poderiam levar e preencher em casa ou podiam preencher o questionário durante os dias em que o alojamento tinha menos hóspedes. Para além disto, antes do dia de recolha, era sempre enviado um e-mail para o alojamento relembrando que no dia combinado os questionários seriam recolhidos.

Embora fossem apresentadas várias estratégias para viabilizar o preenchimento dos questionários, sem perturbar o trabalho, uma grande parte dos locais esquecia-se destes, acabando por não serem preenchidos. Uma outra grande percentagem mencionava que apenas uma ou duas pessoas responderam (geralmente a pessoa com quem a investigadora falava e outro colaborador que se podia encontrar presente durante a apresentação e explicação do estudo), garantido que os restantes colegas ou se esqueceram, ou não quiseram responder. Apenas um pequeno número de alojamentos (mais especificamente, 14 alojamentos) entregou realizados o mesmo número de questionários entregues.

No caso dos alojamentos turísticos que se esqueceram foi proposto uma nova data de recolha dos questionários, à escolha do alojamento. Contudo, aquando da nova ida ao alojamento, o responsável referia que se tinham esquecido de novo (em alguns casos, os alojamentos chegaram a ser visitados três vezes para recolher os questionários, sem sucesso), perfazendo um total de 18 alojamentos que aceitaram participar, mas que nunca entregaram nenhum questionário preenchido.

Apesar de em menor número, alguns alojamentos não quiseram participar, mais concretamente 12 alojamentos, alguns dando como motivo a grande carga de trabalho, outros referindo apenas que não queriam que os seus colaboradores participassem neste estudo que promovia a avaliação da satisfação no trabalho. No total, 49 alojamentos turísticos participaram no estudo.

3.3 Caracterização da amostra

A população deste estudo engloba os todos os colaboradores de estabelecimentos de alojamento turístico da região NUT III Douro. Devido ao elevado número de alojamentos nesta região, foi optado por restringir uma amostra, como foi abordado mais acima no capítulo 3.2 Procedimentos.

O estudo decorreu entre 15 de julho de 2021 a 31 de agosto de 2021, tendo sido realizados 127 questionários, dos quais 116 foram devidamente preenchidos, sendo estes os analisados neste estudo. Para além dos 35 questionários realizados online, foram distribuídos no total 172 questionários em papel; contudo, destes 172 questionários distribuídos, apenas foram recolhidos 81 questionários em papel devidamente preenchidos.

Dos 79 alojamentos contactados inicialmente, 49 deles participaram no estudo. Como referido anteriormente, nem todas as tipologias de alojamento turístico se encontram aqui representados; assim dos 49 alojamentos, estão presentes empreendimentos turísticos, isto é, estabelecimentos hoteleiros (sendo utilizada a denominação mais reconhecida, hotéis), empreendimentos de turismo de habitação e empreendimentos de turismo no espaço rural (sendo aplicados os seus grupos: casas de campo, agroturismo e hotel rural, para melhor compreender a malha empresarial); a amostra também é constituída por alojamentos locais (sendo aqui compreendidas as modalidades moradia, estabelecimento de hospedagem e apartamento, sendo que estas não serão detalhadas, utilizando-se apenas a designação “alojamento local”, devido ao baixo número de colaboradores empregues em cada uma das tipologias).

Na análise dos questionários apenas serão tidos em conta os questionários válidos, isto é, 116 questionários devidamente preenchidos, sendo este o número total da amostra. Todos estes 116 indivíduos trabalham em alojamentos turísticos da região NUT III Douro. De notar que no Anexo II se encontram resumidas todas estas informações na Tabela 1 (página 170).

Analisando mais afincadamente, 87 inquiridos (75%) são do sexo feminino, enquanto 27 respostas provieram de indivíduos do sexo masculino (23,28%); para além destes, 1 indivíduo é do sexo outro (0,86%), e 1 pessoa optou preferiu não responder (0,86%).

No que toca à faixa etária, 27 indivíduos encontravam-se dentro da faixa etária 18-24 (23,28%), seguindo-se a faixa com mais respostas, 25-34, com 35 indivíduos nesta faixa (30,17%); a seguinte faixa etária é a de 35-44, com 28 respostas (24,14%). As faixas 45-54 e 55-64, contém, respetivamente, 9 indivíduos (7,76%) e 12 indivíduos (10,34%). A faixa com menos respostas equivale à 65 ou mais anos, com 3 respostas (2,59%). As idades do estudo variam entre 19 e 67 anos; 2 pessoas preferiram não responder (1,72%).

A nível das habilitações literárias, as opções de escolha iniciavam-se por 6º ano, sendo esta assinalada por 10 indivíduos (8,62%); a opção 9º ano contava com 5 respostas (4,31%); para terminar aquele que é o ensino obrigatório nos dias de hoje, 12º ano registava 29 respostas (25%), assimilando-se ao número de respostas de curso profissional, 26 (22,41%). Totalizando estes valores, mais de 60% dos inquiridos dispunham de um nível de habilitações literárias que equivale, como referido, à escolaridade obrigatória em 2021 em Portugal, demonstrando uma baixa formação na área do setor do alojamento turístico português. Para além destes valores, 3 inquiridos possuíam como nível máximo de escolaridade bacharelado (2,59%), 31 inquiridos possuíam pelo menos uma licenciatura (26,71%), 8 respondentes dispunham de um mestrado (6,90%), e 3 pessoas possuíam pós-graduação (2,59). Apesar de as opções constarem no questionário, nenhum respondente possuía um “Doutoramento” ou “Outro tipo de formação”; 1 indivíduo preferiu não responder (0,86%).

Sobre o estado civil dos respondentes, 61 destes são solteiros (52,59%), 48 são casados/vivem em união de facto (41,38%), e 4 são divorciados/separados (3,45%). Embora o questionário também se especificasse a opção “Viúvo”, ninguém assinalou esta resposta; 3 inquiridos preferiram não responder a esta questão (2,59%).

No que diz respeito ao concelho de residência dos inquiridos, existem dos 116 inquiridos, 11 colaboradores que não habitam em concelhos da região NUT III Douro (9,48%); 2 respondentes preferiram não responder (1,72%). Os restantes 103 inquiridos (88,79%) habitam em concelhos da região NUT III Douro, destacando-se o município de Lamego com 23 respostas (19,83%), Peso da Régua com 22 respostas (18,97%) e Vila Real com 17 respostas (14,66%). Estes são os três concelhos com maior número de respostas, equivalendo também às três cidades mais urbanas da região.

A respeito da antiguidade na empresa 18 inquiridos (15,52%) trabalham no alojamento em questão à menos de 1 ano, 39 inquiridos trabalham no local num período superior a 1 ano mas inferior a 3 anos (33,62%), 33 colaboradores encontram-se a operar no alojamento entre 4 e 6 anos (28,45%), apenas 4 pessoas trabalham há mais de 7 anos mas num período inferior a 9 anos (3,45%), e 20 pessoas exercem funções há 10 anos ou mais (17,24%); 2 inquiridos preferiram não responder (1,72%).

À questão “Exerce algum cargo de chefia ou outro similar que envolva coordenação de uma equipa?”, 53 colaboradores referiram que sim (45,69%), e 59 inquiridos responderam negativamente (50,86%); 4 pessoas preferiram não responder (3,45%).

Relativamente às atividades desenvolvidas pelos respondentes, esta foi a única questão que aceitava mais de uma resposta, sendo como tal, o número de respostas superiores ao número de inquiridos. Iniciando esta exposição pelas atividades com maior número de respostas, salienta-se receção/*front office* com 53 respostas, em segundo lugar reservas/*back office* com 47 respostas, seguida da atividade higienização dos espaços com 38 respostas; após esta encontram-se as atividades sala/serviço de mesa com 36 respostas, manutenção com 31 respostas e cozinha e copa com 30 respostas. Todas estas funções estão em volta de três grandes setores dentro de um alojamento turístico: receção, *housekeeping* e restauração, estando o primeiro associado a postos semiqualeificados, e o segundo a funções que não requerem formação, realçando de novo a baixa qualificação nos postos de trabalho em alojamentos turísticos. As restantes funções dispõem dos seguintes números de respostas: vendas, 26 respostas; direção/administração, 25 respostas; assistência de direção, 22 respostas; contabilidade, 17 respostas; compras, 17 respostas; comercial, 17 respostas; eventos, 17 respostas; relações públicas/marketing, 15 respostas; bar, 15 respostas, e SPA e relacionados, 12 respostas. Por último, 2 pessoas assinalaram a opção “Outra atividade”, sendo elas “Recursos humanos” e “Atividades de arte”; 2 pessoas preferiram não responder.

Quanto ao vínculo contratual com a empresa, 57 colaboradores estavam efetivos no alojamento turístico (49,14%). 31 inquiridos responderam que se encontravam com contrato a termo certo (26,72%) e 18 respondentes a termo incerto (15,52%). Para além destes, estão também incluídos nas respostas ao questionário 5 estagiários (4,31%) e 1 colaborador a recibos verdes (0,86%); 4 inquiridos preferiam não responder (3,45%).

Em relação ao regime de trabalho, a larga maioria, isto, é 109 respondentes, encontravam-se em regime *full-time* (93,97%), sendo apenas 5 os colaboradores em *part-time* (4,31%); 2 colaboradores preferiram não responder (1,72%).

Já a nível da modalidade de horário de trabalho as respostas são mais díspares: a modalidade mais referida é a flexível com 37 respostas (32,76%), seguida de normal/fixo com 36 respostas (31,03%), turnos rotativos com 29 respostas (25,00%) e, finalmente, da opção

turnos fixos com 10 respostas (8,62%); 4 respondentes preferiram não responder (3,45). A larga maioria das respostas (65,52%) dizem respeito às modalidades flexível, turnos rotativos e turnos fixos, indicando a falta de um horário comum aos colaboradores em alojamentos turísticos, mas também a sua constante disponibilidade em todos os dias da semana, a qualquer hora do dia.

No que concerne ao rendimento mensal auferido na empresa de alojamento turístico em questão, os resultados são claros: 56 dos colaboradores inquiridos recebem menos de 700 euros mensais (48,28%) e 43 colaboradores auferem um salário entre os 701 euros e os 1000 euros (37,07%). Se totalizarmos apenas estas duas faixas, mais de 85% dos inquiridos recebem um salário inferior a 1000 euros mensais, demonstrando os baixos salários defendidos na revisão de literatura. Para além destas opções, o questionário disponha de mais duas faixas salariais, entre 1001 euros e 2000 euros com 11 respostas (9,48%) e igual ou superior a 2001 euros com 2 respostas (1,72%); 4 pessoas preferiam não responder (3,45%).

No que toca à questão “Entre as seguintes afirmações, selecione aquela que mais se identifica consigo”, encarando esta questão como o compromisso para com o setor do alojamento turístico, sendo as opções “Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro”, “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente.” e “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência.”, o número de respostas foi, respetivamente, 78 respostas (67,24%), 9 respostas (7,76%) e 14 respostas (12,07%); 15 inquiridos preferiram não responder (12,93%). A partir desta questão é possível perceber que a maioria dos colaboradores se encontram comprometidos com o setor do alojamento turístico, contudo, tendo em conta os valores referidos na questão relativa à antiguidade na empresa, quase 50% dos inquiridos trabalha há menos de 3 anos na empresa em que foi questionado, sendo tal possivelmente explicado pela alta rotatividade entre empresas do setor.

As respostas a este questionário provieram de diferentes tipos de alojamentos, a saber: hotel/hotel rural com 45 respostas (38,79%), agroturismo com 23 respostas (19,83%), alojamento local com 17 respostas (14,66%), empreendimento de turismo de habitação com 16 respostas (13,79%) e ainda casa de campo com 15 respostas (12,93%).

Generalizando, o colaborador tipo em alojamentos turísticos da região NUT III Douro é do sexo feminino, possui uma idade entre os 25 e os 34 anos, sendo a licenciatura o nível máximo das habilitações literárias, encontrando-se solteira, sendo o seu concelho de residência Lamego. Para além disto, encontra-se a trabalhar na empresa empregadora num período que varia entre 1 ano e 3 anos, não possuindo um cargo de chefia ou coordenação de equipas. A nível de atividades de trabalho, desempenhará, como maior probabilidade funções ligadas à receção/*front office*, reservas/*back office* e higienização dos espaços. Adicionalmente, o colaborador tipo encontrar-se-á efetivo na empresa, num regime de trabalho *full-time*, numa modalidade de horário de trabalho flexível e com um rendimento mensal inferior a 700 euros. De modo geral, o colaborador pretende fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro.

3.4 Descrição do instrumento de medida

Para a recolha de dados, foi elaborado um questionário dividido em 2 partes: (I) Satisfação no trabalho; (II) Caracterização sociodemográfica e laboral, encontrando-se no Anexo I uma cópia da versão distribuída em papel. A estrutura deste foi constituída tendo em conta a revisão de literatura apresentada anteriormente.

Totalizando seis páginas na versão papel, a primeira delas apresentava o estudo e garantia, através de um acordo de confidencialidade, a aceitação por dos inquiridos da utilização dos resultados auferidos na presente dissertação. Outras ressalvas passavam pela não existência de respostas certas ou erradas, pedido de resposta com base naquilo que o colaborador sente e pensa, e a garantia que os dados retirados do questionário serão abordados de forma global e não como um caso individual, sendo apenas utilizados para fins académicos. O questionário foi anónimo e confidencial, tanto para o indivíduo como para o alojamento. A duração média do questionário foi de 6 minutos.

Como referido, foram preenchidos, de forma voluntária, questionários em papel, como questionários online, dando hipótese de os alojamentos escolherem o meio que mais lhes conviesse.

Os questionários em papel foram elaborados em *Word* e distribuídos pelos alojamentos que assim o requisitaram, podendo ser enviados por correio ou através de uma ida da investigadora à morada do alojamento.

Os questionários online foram realizados através da plataforma *Google Forms*, um meio vulgar e muito utilizado, de forma a não inibir os inquiridos. O questionário pode ser acessado através do link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfePnmXm9nNuDBqps1MKISGj2tePmOb4aXhAuyQGwm110Evhg/viewform?usp=pp_url. Quando solicitado este meio, a investigadora procedia ao envio, através de e-mail, do link do questionário. Os resultados eram automaticamente guardados na plataforma, também sem recolha de nenhuma identificação, como por exemplo, e-mail do inquirido. Todas as questões do questionário eram “Obrigatórias”, funcionalidade permitida pelo sistema online, sendo que os inquiridos não podem avançar/terminar o questionário caso não respondessem a todas as questões. Contudo, na segunda parte, Caracterização sociodemográfica e laboral, foi colocada a opção “Prefiro não responder” no caso de algum inquirido não se sentir confortável em responder a determinadas questões.

Mesmo garantindo o anonimato, muitos colaboradores podem omitir, e não responder com sinceridade, nas questões. Tal como Rose (2001) refere, alguns indivíduos podem ter receio de admitir a um membro exterior desconhecido a sua falta de satisfação no trabalho e desapontamento com o trabalho, mas também a sua inércia para procurar outro emprego ou falta de melhores ofertas no mercado.

Parte I: Satisfação no trabalho

Para avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores em alojamentos turísticos na região Douro, foi utilizado o *Job Satisfaction Survey* (JSS), elaborado e validado por Paul Spector, em 1985. A primeira versão deste questionário apresentava 74 itens; atualmente, o questionário é constituído por 36 itens, reunidos em nove dimensões constituídas, cada uma com 4 itens (Spector, 1985). O objetivo do JSS é, a partir das nove dimensões, perceber o grau a satisfação no trabalho dos colaboradores, mas também como em cada uma das

dimensões. Ainda de acordo com Spector (1985), a escala segue a teoria que a satisfação no trabalho é o resultado de reações afetivas ou atitudinais do trabalho.

Deste modo, as nove dimensões passam por Pagamento, Promoção, Supervisão, *Fringe Benefits*, Recompensas contingentes, Condições operativas, Colegas, Natureza do trabalho e Comunicação.

Em todas as questões o inquirido devia assinalar a única opção que mais se identificava com ele (resposta fechada). Dado tal, as respostas são apresentadas com base numa escala *Likert* de seis pontos, sendo eles: (1) discordo fortemente, (2) discordo moderadamente, (3) discordo ligeiramente, (4) concordo ligeiramente, (5) concordo moderadamente e (6) concordo fortemente.

As pontuações mais elevadas dizem respeito a maiores níveis de satisfação; contudo algumas afirmações encontram-se na negativa, sendo necessário realizar um *reverse score*, isto é, a pontuação da questão é invertida: 6=1, 5=2 e 4=3 (por exemplo, quando o colaborador seleciona a opção 6 – Concordo totalmente em uma opção negativa, tal significa que este se encontra insatisfeito, coincidindo com uma pontuação de 1 a nível da satisfação) (Miranda, 2014). De forma genérica, quando uma questão se encontra na positiva, a sua concordância indica satisfação; quando uma questão se encontra na negativa, a sua concordância implica insatisfação no trabalho. As questões nas quais é necessária esta operação são a numeradas 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 e 36 (no Anexo I encontram-se as afirmações correspondentes a cada um dos números).

A versão utilizada neste estudo provém de João Malheiro (Universidade do Minho), intitulada de Inquérito de Satisfação com o Trabalho, foi traduzida para o idioma português e testada e validada na população de Portugal (Malheiro & Veloso, 2014; Spector, 2021), sendo este um dos motivos que levou à escolha desta escala em detrimento de outras, não sendo esta alterada pela investigadora de forma a não alterar as diretrizes/direitos autorais.

Foi selecionada esta escala pois, de entre os vários questionários sobre satisfação no trabalho, a investigadora optou, como referido, por uma escala que já se encontrasse traduzida e validada para o contexto português, de forma a dar mais robustez ao estudo. Para além disto, esta escala tenta refletir, e como de acordo com as palavras do seu criador Spector (1985), o

contexto do setor dos serviços/atividades laborais que lidam com relações humanas, isto é, sendo aplicável aos serviços humanos, do qual o turismo e a área do alojamento se inserem, sendo este o outro motivo para a seleção desta (apesar de existirem outros questionários já aprovados na língua portuguesa, este último fator foi determinante para a escolha do Job Satisfaction Survey).

Como mencionado anteriormente, sendo a escala utilizada já se encontra validada tanto internacionalmente, como para o contexto português. Quanto à fiabilidade do instrumento, o valor de alfa de Cronbach é de 0,93, salientando um alto nível de fiabilidade, garantindo a consistência do instrumento (Anexo II, Tabela 3, página 175). Como referido anteriormente, este questionário já foi amplamente utilizado, tanto a nível internacional como nacional, sendo este já validado para a população portuguesa (Aguiar, 2015). Relativamente à fiabilidade de cada dimensão, estes valores encontram-se em anexo, na Tabela 3, sendo quase todos eles superiores a 0,7, garantido uma sólida consistência interna, sendo exceção as dimensões condições operativas, com valor de alfa de Cronbach de 0,515, Natureza do trabalho, com valor de alfa de Cronbach de 0,601, e ainda Supervisão, com valor de Cronbach de 0,692 (apesar destes valores diminuírem a consistência interna, os valores são todos razoáveis).

Parte II: Caracterização sociodemográfica e laboral dos inquiridos

No que toca à caracterização sociodemográfica e laboral dos inquiridos do estudo, presente na segunda parte do questionário, estes foram questionados em diversos aspetos sociais, demográficos, laborais e económicos, através de um questionário de caracterização elaborado pela investigadora. Esta parte não foi escrita a partir não de um autor em específico, mas tendo por base toda a literatura lida, bem como pela experiência laboral da investigadora no setor do turismo e alojamento turístico.

As questões abordavam: género, idade, habilitações académicas, estado civil, concelho de residência, antiguidade na empresa onde trabalha, exercício de cargo de chefia, atividades de trabalho (sendo esta a única pergunta onde os inquiridos podiam selecionar mais de uma opção), vínculo contratual com a empresa, regime de trabalho, modalidade do horário de trabalho, rendimento mensal e uma última pergunta que tencionava perceber se os inquiridos

pretendiam exercer carreira na área do alojamento turístico ou se encaravam este trabalho como algo momentâneo/transitório, que será encarada como o compromisso para com o setor do alojamento turístico. No caso do questionário online foi adicionada ainda uma questão que indagava qual era a tipologia de empreendimento turístico/alojamento local onde o colaborador trabalha (no caso dos questionários presenciais tal informação podia ser recolhida pela investigadora, não se encontrando registada esta pergunta no Anexo I).

Excetuando as questões referentes à idade, concelho de residência e antiguidade na empresa, de resposta aberta, todas as outras eram de respostas fechada, requerendo que o colaborador assinalasse com um “x” a opção que mais se identificava com ele.

Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os dados relativos ao questionário aplicado, dando especial enfoque aos dados retirados da Parte I relativa à satisfação dos colaboradores, tendo por base o *Job Satisfaction Survey*, como referido anteriormente. Numa primeira fase, e tendo em conta os resultados apresentados no capítulo 3.3 Caracterização da amostra, os dados relativos à Parte II, respeitante à caracterização sociodemográfica e laboral dos inquiridos, foram avaliados a partir da estatística descritiva.

Com o tratamento estatístico dos dados recolhidos será possível examinar, utilizando várias técnicas, a informação apurada. Desta forma, para melhor analisar os resultados da recolha de dados foi utilizado o programa SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.

Iniciando a análise dos dados relativos ao questionário de satisfação, e tendo em conta a Tabela 2 (página 173, no Anexo II), que se encontra em anexo, pode-se perceber o nível médio de satisfação para cada uma das afirmações interrogadas (com *reverse score*). A média de classificações varia entre 2,61 (moderadamente insatisfeito), correspondente a 10 - *Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si* (sendo esta a classificação média mais baixa, seguida de 24 - *Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho* com 3,14 e 29 - *Há benefícios que não temos e devíamos ter* com 3,32 de classificação média), e entre 5,41 (moderadamente satisfeito) respetivo à afirmação o 27 - *Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho* (prosseguida das afirmações 25 - *Gosto dos colaboradores desta organização*, com 3,58, e 7 - *Gosto das pessoas com quem trabalho*, com 5,34, sendo estas as três classificações médias mais elevadas). Quinze afirmações tem uma classificação média entre 2,61 e 4; doze afirmações tem uma classificação média entre 4 e 5; e nove afirmações tem uma classificação média superior a 5.

No que concerne ao desvio padrão das afirmações este varia entre 1,925 com a afirmação 32 - *Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam*, indicando uma grande disparidade nas respostas dos colaboradores questionados, e 0,975, sendo um desvio padrão relativo à afirmação 25 - *Gosto dos colaboradores desta organização*, havendo aqui uma maior uniformidade no que toca à satisfação dos colaboradores.

A respeito das médias por dimensões do questionário de satisfação, encontrando-se os dados no Anexo II, Tabela 3 (página 175), as únicas dimensões que se encontram com uma classificação média superior a 5 são a supervisão (5,11) e natureza do trabalho (5,09), seguindo-se as dimensões colegas (4,86) e comunicação (4,72), tendo as restantes classificações uma média inferior a 4, sendo elas recompensas contingentes (3,94), condições operativas (3,82), *fringe benefits* (3,70), promoção (3,48), e por último, com uma menor classificação, pagamento (3,43).

Fazendo agora referência ao desvio padrão (Anexo II, Tabela 3, página 175), a dimensão que mostra mais congruência nas respostas em relação à média é a supervisão, com um valor do desvio padrão de 0,986; paralelamente, a dimensão natureza do trabalho, com um desvio padrão de 3,231, demonstra uma enorme discrepância de valores em relação à média.

A nível global, a média do grau de satisfação dos colaboradores é de 4,24, sendo o valor do desvio padrão de 0,873.

Passando agora para as médias por variável sociodemográfica ou laboral, introduzindo a variável género (Anexo II, Tabela 4, página 176), percebe-se que os homens são o género que tem mais satisfação no trabalho (média de 4,31, sendo superior à média geral), sendo que as mulheres têm uma média menor (média de 4,23); o sexo Outro possui ainda uma média menor (média de 3,39), contudo este género só obteve uma resposta, não mostrando uma expressão muito significativa para o estudo. As mulheres encontram-se menos satisfeitos com as promoções e os homens estão menos satisfeitos com a dimensão pagamento. No que toca aos valores mais elevados, o sexo feminino, outro e a nível total, a média mais elevada é a da dimensão supervisão, sendo que os homens se encontram mais satisfeitos com a dimensão natureza do trabalho.

Passando agora para a idade (Anexo II, Tabela 5, página 177), a faixa de idade que tende a ter mais satisfação de acordo com as médias corresponde à de 65 ou mais anos (média 4,83, uma média mais elevada à média geral); inversamente, a classe 25-34 apresenta a média mais baixa (4,08), seguindo a faixa de idade 18-24 (4,11), sendo os mais jovens os menos satisfeitos e os mais velhos os que tendem a estar mais satisfeitos. Os colaboradores mais jovens, isto é, faixas 18-24 e 25-34 encontram menos satisfação em aspetos da dimensão pagamento e mais satisfação na dimensão supervisão, indo de encontro ao referido

anteriormente para o total do questionário. Em contraste, os colaboradores da faixa 35-44 dissocia-se das restantes, pois tendem a estar menos satisfeitos com as condições operativas e mais satisfeitos com a natureza do trabalho. A classe de idades de 45-55 depara-se com menos satisfação na questão da promoção e mais satisfação na comunicação. Para finalizar, os colaboradores com 55-64 anos encontram-se mais insatisfeitos com a dimensão promoção e 65 ou mais anos encontram-se mais insatisfeitos com a dimensão condições operativas, estando ambas faixas etárias mais satisfeitas com a supervisão. De forma global, na variável Idade, e de acordo com as médias, os colaboradores estão mais satisfeitos na dimensão supervisão, bem como natureza do trabalho (média de 5,10), e menos satisfeitos na faceta pagamento (3,43).

Avançando agora para as habilitações literárias (Anexo II, Tabela 6, página 178), são os licenciados os menos satisfeitos no trabalho (média de 3,97), enquanto os colaboradores com 9º ano de escolaridade são os mais satisfeitos (média de 4,71, superior à média global). Mais especificamente, os colaboradores com escolaridade máxima de 6º ano estão menos satisfeitos em questões relacionadas com a promoção (média de 2,95) e mais satisfeitos com os colegas e com a supervisão. Os colaboradores com 9º ano, como referido, sendo os mais satisfeitos demonstram uma amplitude menor nos valores das médias da Tabela 6, com uma média bastante elevada (4,00) para a dimensão que traz menos satisfação, sendo ela as condições operativas, quando a dimensão colegas é a que tem um valor de média mais elevado (5,55). Colaboradores com 12º ano estão menos satisfeitos com as promoções, e mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Os indivíduos que possuem um curso profissional tendem a se encontrar menos satisfeitos na dimensão pagamento, e mais satisfeitos, à imagem dos colaboradores com 12º ano, na dimensão natureza do trabalho. Quem possui um bacharelato, está menos satisfeito com as promoções (média muito baixa de 1,92) e mais satisfeito com a supervisão. Os licenciados, como mencionado, sendo os menos satisfeitos do estudo, estão mais insatisfeitos na dimensão pagamento (2,84), sendo que estão mais satisfeitos com a supervisão. Englobando ainda no ensino superior os colaboradores com mestrado, estes encontram-se menos satisfeitos com a dimensão pagamento e mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Finalizando, colaboradores com pós-graduação, estão menos satisfeitos com a promoção, e mais satisfeitos com a supervisão. Seguindo os resultados globais do questionário, tendo em conta as habilitações literárias, a

dimensão que traz menos satisfação é o pagamento (3,44), sendo a que traz mais satisfação é a supervisão (5,11).

Relativamente ao estado civil (Anexo II, Tabela 7, página 179), os solteiros são os menos satisfeitos (4,13), seguidos dos divorciados/separados (4,17), sendo os mais satisfeitos os casados/em união de facto (4,34). Concretamente, os solteiros estão menos satisfeitos com o pagamento e mais satisfeitos com a supervisão; os casados/em união de facto, encontram-se menos satisfeitos com a dimensão promoção e mais satisfeitos com a supervisão; por fim, os divorciados/separados, estão menos satisfeitos com o pagamento, e mais satisfeitos com a comunicação. De forma geral, de acordo com o estado civil, os colaboradores estão menos satisfeitos com a dimensão pagamento (3,40), e mais satisfeitos com a supervisão (5,11).

Relativamente ao concelho de residência (Anexo II, Tabela 8, página 180), e muitos destes apenas apresentam 1 resposta; mesmo assim, de modo geral, os colaboradores que habitam nos seguintes concelhos que demonstram uma ligeira insatisfação: Alijó, Castelo de Paiva, Mogadouro, Porto, Sabrosa, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Gaia e Viseu, com médias de satisfação global inferior a 4. Pelo oposto, os colaboradores que demonstram mais satisfação, estando moderadamente satisfeitos, residem nos concelhos de Matosinhos, Mesão Frio e Moimenta da Beira, com médias de satisfação global inferior a 5. Dar ênfase aos concelhos com maior número de respostas, sendo eles Lamego, com uma média de 4,19, Peso da Régua, com média de 4,56, e ainda Vila Real, com média de 4,35, sendo todas elas equilibradas com a média geral do questionário. No conjunto, os colaboradores que residem em concelhos da NUT III Douro tendem a ser os mais satisfeitos, sendo que quem mora num concelho integrante da NUT III Douro do distrito de Vila Real possui um grau de satisfação média de 4,32, seguidos dos inquiridos de concelhos da NUT III Douro do distrito de Viseu, com um nível médio de satisfação no trabalho de 4,29, e ainda dos colaboradores que vivem em concelhos da NUT III Douro do distrito de Bragança, com uma média de 4,03; os menos satisfeitos são os que habitam fora da NUT III Douro, com uma média de 3,90. A nível global, tendo em conta o concelho de residência dos colaboradores, a dimensão que traz menos satisfação é o Pagamento (3,43), sendo que a traz mais satisfação a Supervisão (5,12).

No que concerne à antiguidade do colaborador na organização (Anexo II, Tabela 9, página 183), os colaboradores que se encontram na empresa em que foram inquiridos entre 4 e 6 anos são os menos satisfeitos (3,94, inferior à média geral), sendo os que trabalham há mais

tempo são os mais satisfeitos (antiguidade na empresa 7 e 9 anos, média de 4,74, e antiguidade igual ou superior a 10 anos, média de 4,40). Particularmente, os colaboradores que assinalaram as respostas inferior a 1 ano, entre 1 ano e 3 anos e entre 4 anos e 6 anos tendem a ter um menor grau de satisfação em aspetos relacionados com o pagamento, sendo que a dimensão supervisão é que traz mais satisfação. Para os colaboradores que trabalham na organização num período entre 7 e 9 anos, a dimensão promoção é a que tende a trazer menos satisfação, sendo a natureza do trabalho a que traz mais satisfação. Por último, para os colaboradores que se encontram na referida empresa há 10 ou mais anos, a dimensão que apresenta um menor grau de satisfação são as condições operativas, sendo pelo contrário, a dimensão natureza do trabalho, a que tem uma média mais elevada. Assim, vê-se que de acordo com a antiguidade dos colaboradores, a dimensão com menor grau de satisfação é o pagamento (3,42), sendo pelo contrário a supervisão (5,11) a que possui um maior nível de satisfação.

Em relação à ocupação, ou não, de um cargo de chefia por parte do inquirido (Anexo II, Tabela 10, página 184), quem possui um cargo de chefia tende a ter mais satisfação no trabalho (4,24), do que quem não possui cargo de chefia (4,19), sendo estas médias próximas da média geral do questionário. Em específico, quem não possui um cargo de chefia está menos satisfeito com questões relacionadas da promoção, e mais satisfeito com a supervisão; já quem possui um cargo de chefia ou de coordenação de equipa, tende a estar menos satisfeito com o pagamento, e mais satisfeito com a natureza do trabalho. De modo geral, tendo em conta a ocupação de um cargo de chefia, os colaboradores estão menos satisfeitos com o pagamento, e mais satisfeitos, com uma média de 5,08, nas dimensões supervisão e natureza do trabalho.

Quanto ao vínculo contratual (Anexo II, Tabela 11, página 185), quem se encontra mais satisfeito são os estagiários (4,67); contrariamente, os menos satisfeitos são os colaboradores a termo certo (3,97) e a recibos verdes (3,58), sendo que este último apenas obteve uma resposta. Em particular, quem se encontra efetivo na empresa, está menos satisfeito com a dimensão promoção, e tende a estar mais satisfeito na dimensão supervisão. Os colaboradores a termo certo estão menos satisfeitos com o pagamento, e mais satisfeitos com a supervisão. Em termo incerto, os colaboradores estão menos satisfeitos com o pagamento e mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Os estagiários estão menos satisfeitos com as promoções (com uma média mais elevada que as restantes médias mais baixas), sendo que

estão mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Por último, o único colaborador que tem como vínculo contratual recibos verdes, encontra-se menos satisfeito com as dimensões promoção, *fringe benefits* e comunicação (3,25), e mais satisfeito com as recompensas contingentes e com a natureza do trabalho (4,00). Concluindo, tendo em mente a variável vínculo contratual, e igualando o que foi dito anteriormente para o total do questionário, a dimensão que tende a trazer menos satisfação é o pagamento, sendo, pelo contrário, a supervisão a que mais contribui para a satisfação no trabalho.

Sobre o regime de trabalho (Anexo II, Tabela 12, página 186), quem se encontra em *part-time* encontra-se mais satisfeito (4,58) do que quem se encontra em regime *full-time* (4,23). Os colabores em *part-time* estão menos satisfeitos com as *fringe benefits*, e mais satisfeitos com os colegas; por seu turno, os colaboradores em *full-time* estão menos satisfeitos com o pagamento, e mais satisfeitos com a supervisão. Globalmente, e seguindo a maior parte das conclusões tidas para cada variável, na variável regime de trabalho, é de novo o pagamento (3,42) a dimensão que menos valoriza a satisfação dos colaboradores, sendo a supervisão a mais valiosa (5,12).

Acerca da modalidade de horário (Anexo II, Tabela 13, página 187), quem tende a ter mais satisfação são os colaboradores com horário normal/fixo (4,34), sendo que quem realiza turnos, tanto turnos fixos (4,13) como turnos rotativos (4,14), tendem a ser colaboradores um pouco menos satisfeitos. Explicitamente, colaboradores em modalidade normal/fixo e flexível estão menos satisfeitos na dimensão promoção, e mais satisfeitos na dimensão natureza do trabalho. Por sua vez, quem se encontra em turnos fixos, bem como em turnos rotativos, tem um grau inferior de satisfação na dimensão pagamento, e um nível mais elevado na dimensão supervisão. Como dito até ao momento, e de acordo com a modalidade de horário, a dimensão pagamento é a com a menor média (3,43), sendo a dimensão supervisão com a média mais elevada (5,13).

No que toca ao rendimento mensal auferido (Anexo II, Tabela 14, página 188), os colaboradores com menores rendimentos, mais especificamente, inferior a 700 euros (4,18), são os menos satisfeitos; pelo contrário, os colaboradores com um rendimento mensal superior a 2001 euros (4,75) são os mais satisfeitos. Quem obtém um rendimento inferior a 700 euros encontra-se menos satisfeito com o pagamento, e mais satisfeito com a supervisão. Os colaboradores que auferem um rendimento entre 701 euros e 1001 euros estão menos

satisfeitos na dimensão promoção, e mais satisfeitos na dimensão supervisão. Para os que recebem entre 1001 euros e 2000 euros, a dimensão mais insatisfatória é a das condições operativas, sendo a mais satisfatória a natureza do trabalho. Finalizando, quem compreende um vencimento superior a 2001 euros tem um menor grau de satisfação no que toca à dimensão pagamento, mas sente-se mais satisfeito nas dimensões recompensas contingentes e natureza do trabalho. Seguindo o exemplo das conclusões tidas, tendo em conta o rendimento mensal dos colaboradores, o pagamento (3,39) é de novo a dimensão que menos traz satisfação, enquanto a dimensão supervisão (5,10) é a que mais contribui para a satisfação dos colaboradores.

Sobre o compromisso dos colaboradores inquiridos para com o setor do alojamento turístico (Anexo II, Tabela 15, página 189), quem demonstra um maior grau de satisfação, em média, são os colaboradores que assinalaram a opção “Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro” (4,41), seguidos de quem optou por “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente” (4,35), sendo os menos satisfeitos os que destacaram a afirmação “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência” (3,88). Quem pretende fazer carreira no setor encontra-se mais insatisfeito com o pagamento, e mais satisfeito relativamente à natureza do trabalho. Quem encarava o emprego como um emprego de verão tendia a estar menos satisfeito com a dimensão promoção, e mais satisfeito com a supervisão. Por último, os colaboradores que enfrentam o emprego em que se encontram como algo transitório, já que não encontravam vaga no setor onde tinham experiência/formação, responderam que a dimensão pagamento era a que trazia menos satisfação (2,86), enquanto a supervisão é a que tem a maior média de satisfação. Genericamente, o pagamento (3,55) é a dimensão menos satisfatória, contrapondo a natureza do trabalho (5,18) como a mais satisfatória, tendo em conta o compromisso dos colaboradores com o setor do alojamento turístico.

Terminando a análise das médias por dimensão de satisfação e satisfação global por opções de resposta, e debruçando agora sobre a tipologia do alojamento turístico onde os colaboradores se encontravam empregues (Anexo II, Tabela 16, página 190), os colaboradores mais satisfeitos estão empregues em alojamentos locais, sendo que os menos

satisfeitos encontram-se a trabalhar em casas de campo. Quem trabalha em agroturismo está mais insatisfeito com a dimensão *fringe benefits*, ao passo que a dimensão natureza do trabalho é a que traz mais satisfação. Já quem exerce funções em alojamentos locais tende a estar menos satisfeito com as dimensões promoção e *fringe benefits* (ambas com média, bastante elevada, de 4,4), e mais satisfeito com a supervisão. No que toca aos colaboradores de casas de campo, a média mais baixa corresponde à dimensão *fringe benefits*, sendo a média mais alta a da faceta natureza do trabalho. Para os colaboradores de empreendimentos de turismo de habitação, a dimensão que traz menos satisfação corresponde à promoção, sendo a sua oposta a supervisão, bem como os colegas, como as mais bem cotadas (ambas com média de 5,03). Para quem está empregue em hotéis ou hotéis rurais, o pagamento é a dimensão que mais traz insatisfação, sendo a supervisão a que mais tende a trazer satisfação. No geral, e sem surpresas, na componente da tipologia do alojamento turístico, o pagamento (3,43) é a dimensão que menos satisfação propicia aos colaboradores, à medida que a supervisão (5,11) é a que mais contribui.

Quanto à análise exploratória dos dados, foi realizado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, sendo que o pressuposto da normalidade não se encontrava cumprido em nenhuma das questões apresentadas no questionário, sendo que os dados não possuem uma distribuição normal, pois $p = 0,043$ (valor referente ao questionário como um todo).

Verificando o pressuposto da normalidade aplicado às dimensões de satisfação, e de acordo com a Tabela 17 (página 191) presente no Anexo II, verifica-se que as dimensões pagamento, *fringe benefits* e recompensas contingentes seguem uma distribuição normal. Contudo, para realizar os testes de correlação, mais especificamente o teste de Pearson, as duas variáveis em correlação devem seguir uma distribuição normal, o que muitas vezes não acontecerá; como tal, de forma a existir uma maior equiparação entre os resultados, será sempre assumido o teste de correlação não paramétrico de Spearman.

Em conformidade com os dados do teste de normalidade, foi realizado o teste de Spearman, de forma a verificar a existência ou não de correlações estatisticamente significativas entre os aspetos sociodemográficos (Anexo II, Tabela 18, página 192), situação laboral do colaborador (Anexo II, Tabela 19, página, 194), atividades de trabalho (Anexo II, Tabela 20, página 196) e as dimensões do questionário, mas também entre estas últimas (Anexo II, Tabela 21, página 200). O coeficiente de correlação tem a função de perceber se existem ou

não associações entre as variáveis, podendo variar entre -1 (numa correlação negativa, quando uma variável aumenta, a outra tende a diminuir) e 1 (quando uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também, caso uma variável diminua, a outra também tenderá a diminuir), sendo o valor 0 um indicador da não correlação entre as variáveis. Serão tidos em conta os seguintes significados atribuídos aos valores do coeficiente de correlação: inferior a 0,2 – muito baixo, entre 0,2 e 0,4 – baixo, entre 0,4 e 0,7 – moderado, entre 0,7 e 0,9 – elevado, e finalmente, entre 0,9 e 1 – muito elevado (Howell, 2012). De seguida, será dado destaque à análise bivariada, tendo em atenção as tabelas referidas ao longo deste parágrafo.

Relativamente à correlação entre os aspetos sociodemográficos dos colaboradores e as dimensões de satisfação no trabalho (Anexo II, Tabela 18, página 192), salienta-se a associação entre a idade e satisfação perante o pagamento (0,279), recompensas contingentes (0,200) e comunicação (0,294), tendo estes aspetos uma correlação positiva, que apesar de ser baixa, indica, que de forma geral, quando a idade aumenta, a satisfação com estes fatores também tenderá a aumentar. Em relação às habilitações literárias, vê-se uma relação negativa baixa em relação à satisfação para com o pagamento (-0,261), e uma associação negativa muito baixa para com os colegas (-0,185), ou seja, quando o nível de habilitações é maior, a satisfação para com o pagamento e para com os colegas tende a diminuir e vice-versa. O estado civil encontra correlação positiva muito baixa perante as dimensões pagamento (0,185) e comunicação (0,191). Sobre o concelho de residência dos colaboradores, esta variável demonstra uma correlação negativa baixa com a dimensão comunicação (-0,233). Não se verifica correlação entre a variável género com as nenhuma das dimensões do questionário de satisfação ou com a satisfação global. As habilitações literárias estão correlacionadas com a idade e o estado civil, sendo que estes dois últimos também se encontram associados. A nível global, a satisfação encontra-se correlacionada com o aspeto idade (valor de p de 0,020), sendo a associação positiva baixa de 0,217, significando que quanto maior a idade do colaborador, maior será a tendência para se encontrar mais satisfeito no trabalho.

Já sobre a associação entre aspetos laborais dos colaboradores e a sua satisfação (Anexo II, Tabela 19, página 194), assinala-se a relação entre o rendimento mensal auferido pelos colaboradores e a satisfação com as *fringe benefits*, tendo estes uma associação positiva muito baixa (0,199), sendo que quem possui um maior rendimento, tende a ter mais

satisfação para com as *fringe benefits*. Regista-se ainda uma associação negativa muito baixa entre vínculo contratual e colegas (-0,189), bem como associações negativas baixas entre supervisão e vínculo (-0,257), e entre comunicação e vínculo (-0,249). Salienta-se também a associação negativa baixa entre o compromisso do colaborador para com o setor do alojamento turístico e as dimensões promoção (-0,217) e *fringe benefits* (-0,223). Assinala-se ainda a associação positiva muito baixa da tipologia em que o colaborador se encontra empregue e a dimensão *fringe benefits* (0,195). De mencionar que os aspetos antiguidade na empresa, cargo de chefia, regime de trabalho e modalidade de horário não formulam associação com as dimensões do questionário de satisfação nem com a satisfação global no trabalho. Ainda de notar, de acordo com os dados da Tabela 19 (página 194), em Anexo II, as associações entre si dos aspetos laborais, destacando a associação positiva baixa entre a antiguidade e a posse de um cargo de chefia (0,306), indicando que quanto maior o número de anos de trabalho na organização, maior será a tendência para ocupar cargos de chefia; comparativamente, o rendimento também possui de uma associação positiva baixa com a antiguidade (0,231), ou seja, quem recebe um rendimento mais elevado, tende a estar há mais anos na organização. Por último, a relação positiva moderada entre chefia e rendimento (0,418), onde quanto maior o rendimento, maior será a tendência em o colaborador estar num cargo de chefia. Terminando com a satisfação global, esta apresenta uma associação com o vínculo contratual (valor de p de 0,049), o valor da correlação é de -0,186, demonstrando uma associação negativa muito baixa.

A propósito da correlação entre as atividades de trabalho (Anexo II, Tabela 20, página 196), serão feitas análises pormenorizadas no que toca à associação de funções. Em primeiro lugar, a atividade de direção/administração apenas se encontra correlacionada com contabilidade (0,257), vendas (0,271), compras (0,376), comercial (0,257) e relações públicas/marketing (0,298), tendo com todas associações positivas baixas, demonstrando que os colaboradores que se encontram na direção/administração não tendem a desempenhar muitas funções, e as que cumprem não se encontram relacionadas a baixas qualificações. A atividade assistência de direção demonstra correlações positivas com quase todas as funções (excetuando direção/administração, manutenção, receção/*front office*, cozinha e copa, higienização dos espaços e outros, com as quais não revela associação), dando-se especial destaque para as associações mais elevadas, sendo elas associações positivas moderadas com as atividades contabilidade (0,483), vendas (0,425), compras (0,546) e relações públicas/marketing

(0,403), não referindo aqui as correlações positivas muito baixas e baixas. Quanto à atividade contabilidade, esta apresenta uma associação positiva moderada com a referida assistência de direção, mas também com vendas (0,537), compras (0,586), comercial (0,586) e relações públicas/marketing (0,494), tendo correlações positivas baixas ou muito baixas com as restantes atividades, excluindo cozinha e copa, higienização dos espaços, SPA e outros, com as quais não tem qualquer tipo de relação significativa. Referentemente a vendas, para além das associações positivas moderadas com assistência de direção e contabilidade, pode-se realçar a associação com as atividades compras (0,537), comercial (0,537), relações públicas/marketing (0,532), eventos (0,479) e ainda reservas/*back office* (0,441), tendo ainda associações positivas baixas com as restantes funções não mencionadas, excetuando cozinha e copa, higienização dos espaços, SPA e outros, não tendo com estas qualquer tipo de associação. Quanto às associações positivas moderadas de compras, para além das já referidas (assistência de direção, contabilidade, vendas), salienta-se a associação positiva moderada com as atividades comercial (0,518), relações públicas/marketing (0,567), eventos (0,449) e bar (0,421), tendo associações positivas baixas com as remanescentes atividades, descartando higienização dos espaços e outros, com quem não possui qualquer tipo de associação. Abordando agora a atividade comercial, tendo em conta as associações positivas moderadas frisadas (contabilidade, vendas, compras), assinala-se ainda a associação positiva moderada com relações públicas/marketing (0,639), sendo a segunda associação mais elevada apresentada, e a associação positiva moderada com bar (0,421), observando-se associações positivas baixas com as restantes atividades, não incluindo eventos, cozinha e copa, higienização dos espaços, SPA e outros devido à falta de correlação com estas atividades. No que refere à atividade relações públicas/marketing, tendo em consideração a sua anterior menção relativamente a associações positivas mais elevadas (assistência de direção, contabilidade, vendas, compras, comercial), apenas sobram associações positivas baixas com as derradeiras atividades, colocando de lado manutenção, cozinha e copa, sala/serviço de mesa, higienização dos espaços, SPA e outros, com os quais não tem nenhuma correlação. Quanto à atividade eventos, esta não possui nenhuma correlação moderada ou forte para além das referidas (vendas, compras), possuindo associações positivas baixas com as demais atividades, suprimindo cozinha e copa, higienização dos espaços e outros, sem correlações válidas. Por seu turno, a atividade manutenção não formula nenhuma correlação positiva moderada ou elevada, produzindo apenas associações

positivas baixas, mas também não correlações com as atividades direção/administração, assistência de direção, comercial, recepção/*front office*, reservas/*back office*, cozinha e copa, SPA e outros. Em relação à atividade recepção/*front office* sublinha-se a associação entre esta atividade e reservas/*back office* (0,759), sendo uma associação positiva elevada, a mais elevada desta análise, significando que se um colaborador desempenha a posição de recepção, tenderá a desempenhar também a de Reservas; ressalta-se ainda a inexistência de correlação com as atividades direção/administração, assistência de direção, eventos, manutenção, cozinha e copa, bar, higienização dos espaços, SPA e outros, e a associação positiva baixa com as atividades não mencionadas. Por seu lado, a atividade reservas/*back office* não possui nenhuma correlação positiva elevada para além de recepção/*front office*, tendo correlações positivas baixas com as restantes atividades, e uma associação positiva moderada com a atividade vendas, já referida, excluindo direção/administração, eventos, cozinha e copa, bar, higienização dos espaços, SPA e outros sem qualquer tipo de associação. No que toca à atividade cozinha e copa esta possui associações positivas baixas com as atividades compras (0,201), bar (0,300) e SPA (0,252), e associações positivas moderadas com as atividades sala/serviço de mesa (0,412) e higienização dos espaços (0,427), não dispondo de mais alguma correlação válida. A atividade sala/serviço de mesa dispõe de várias associações positivas baixas, dando-se destaque para as associações positivas moderadas, sendo elas a referida cozinha e copa (0,412) e ainda bar (0,519), não estando aqui incluídas as atividades direção/administração, relações públicas e outros, enquanto que as restantes atividades não referidas estão relacionadas positivamente, com alguma delas sendo uma relação baixa e com outras muito baixa. Acerca da função bar, para além das referidas correlações (compras, comercial, sala/serviço de mesa), todas as restantes associações são positivas baixas, deixando de lado as atividades direção/administração, recepção e outros, sem associação. Igualando a atividade direção/administração, a atividade higienização dos espaços não possui qualquer tipo de relação com 11 atividades; as associações aplicáveis são manutenção (0,243), cozinha e copa, sala/serviço de mesa (0,366), bar (0,333) e ainda SPA (0,185). No que toca à atividade SPA esta também não possui nenhuma associação positiva elevada com nenhuma outra atividade, tendo apenas correlação positiva baixa com assistência de direção, compras, eventos, cozinha e copa, sala/serviço de mesa e bar, e ainda uma associação positiva muito baixa com higienização dos espaços. Por fim, a atividade outros não fornece nenhuma correlação entre as restantes atividades.

Em suma, as atividades direção/administração e higienização dos espaços são as que demonstram menos correlações válidas (5), isto é, encontram-se pouco relacionadas com as outras atividades, indicando que os colaboradores que desempenham estas duas funções têm uma menor tendência de desempenhar outras atividades para além destas. Para além disto, as atividades contabilidade, vendas, compras, comercial e relações públicas/marketing evidenciam uma relação forte entre si, isto é, existe uma maior propensão para que os colaboradores que desempenham uma destas atividades, acumulem também uma ou várias das funções mencionadas.

No que toca à correlação entre as atividades de trabalho e as dimensões de satisfação, a maioria destas correlações são inválidas, isto é, não existe associação entre as variáveis. Das correlações com associações, estas variam entre positivas e negativas, sendo que todas elas se enquadram na faixa baixa ou muito baixa (excetuando uma correlação). Serão agora tidos em análise os restantes dados da Tabela 20 (página 196), no Anexo II. No que concerne ao pagamento, este apresenta uma correlação negativa baixa em relação às atividades vendas (coeficiente de correlação de -0,262), sala/serviço de mesa (coeficiente de correlação de -0,206), bar (coeficiente de correlação de -0,271) e SPA (coeficiente de correlação de -0,204), mas uma associação positiva muito elevada de 1 na atividade outros. Já a nível da satisfação perante as promoções, as atividades vendas (coeficiente de correlação de -0,208), relações públicas/Marketing (coeficiente de correlação de -0,234), eventos (coeficiente de correlação de -0,231), manutenção (coeficiente de correlação de -0,224) e bar (coeficiente de correlação de -0,235) tem também todas elas associações negativas baixas, enquanto sala/serviço de mesa (coeficiente de correlação de -0,197) possui uma associação negativa muito baixa. No que toca à dimensão supervisão, esta apresenta associações negativas baixas nas atividades assistência de direção (coeficiente de correlação de -0,212) e SPA (coeficiente de correlação de -0,283), associação negativa muito baixa na atividade vendas (coeficiente de correlação de -0,193), e uma associação positiva baixa em relação à atividade Higienização dos espaços (coeficiente de correlação de 0,218). No que concerne à dimensão *fringe benefits*, encontram-se associações negativas baixas com as atividades contabilidade (coeficiente de correlação de -0,237), vendas (coeficiente de correlação de -0,343), compras (coeficiente de correlação de -0,208), eventos (coeficiente de correlação de -0,275), sala/serviço de mesa (coeficiente de correlação de -0,261) e bar (coeficiente de correlação de -0,281). A respeito da dimensão recompensas contingentes, todas as associações significativas são negativas,

sendo elas negativas baixas em relação a vendas (coeficiente de correlação de -0,289), eventos (coeficiente de correlação de -0,253), sala/serviço de mesa (coeficiente de correlação de -0,304) e bar (coeficiente de correlação de -0,325), e negativa muito baixa relativamente a compras (coeficiente de correlação de -0,191). Sobre as condições operativas, esta dimensão segue a mesma tendência que as anteriores, tendo apenas associações negativas baixas com as atividades assistência de direção (coeficiente de correlação de -0,369), contabilidade (coeficiente de correlação de -0,232), vendas (coeficiente de correlação de -0,327), compras (coeficiente de correlação de -0,361), relações públicas/marketing (coeficiente de correlação de -0,209), eventos (coeficiente de correlação de -0,269), sala/serviço de mesa (coeficiente de correlação de -0,240), bar (coeficiente de correlação de -0,254) e SPA (coeficiente de correlação de -0,324). Acerca da dimensão colegas, esta encontra-se apenas associada negativamente (associação baixa) com a atividade de assistência de direção (coeficiente de correlação de -0,210), e associada positivamente (associação baixa) com a atividade higienização dos espaços (coeficiente de correlação de 0,201). No que refere à dimensão de natureza do trabalho, esta apenas se encontra relacionada negativamente com as atividades vendas (coeficiente de correlação de -0,208, sendo uma associação negativa baixa e bar (coeficiente de correlação de -0,195) sendo uma associação negativa muito baixa. Por fim, a dimensão comunicação que se encontra associada positivamente com a atividade direção/administração (coeficiente de correlação de 0,226), enquanto uma associação positiva baixa, e associada negativamente com as atividades assistência de direção (coeficiente de correlação de -0,207), vendas (coeficiente de correlação de -0,212) e SPA (coeficiente de correlação de -0,364), sendo todas estas associações negativas baixas. De forma global, a satisfação no trabalho encontra-se relacionada negativamente, mais especificamente, possuindo associações negativas baixas com as atividades assistência de direção (coeficiente de correlação de -0,208), vendas (coeficiente de correlação de -0,328), relações públicas/marketing (coeficiente de correlação de -0,201), eventos (coeficiente de correlação de -0,226), sala/serviço de mesa (coeficiente de correlação de -0,236), bar (coeficiente de correlação de -0,312) e SPA (coeficiente de correlação de -0,230), e uma associação negativa muito baixa com compras (coeficiente de correlação de -0,189), não apresentando valores significativos para as restantes atividades.

Avançando a análise para Tabela 21 (página 200), no Anexo II, relativamente às correlações entre as dimensões de satisfação no trabalho, observa-se que existe associação positiva entre

todas as variáveis, sendo quase todas elas moderadas ou elevadas, de quais serão ressaltadas algumas delas de seguida. Tal indica que quando aumenta/diminui a satisfação de uma dimensão, a satisfação das outras dimensões também tende a aumentar/diminuir; desta forma, todos os fatores de satisfação aqui apresentados são estreitamente relacionados. Este dado também ressalva que, dado a forte união entre as variáveis, alterar aspetos em apenas uma das dimensões de forma individual, não irá transformar, de forma global, a satisfação no trabalho dos colaboradores.

A associação mais baixa aqui registada é entre as dimensões supervisão e promoção (0,262), sendo já por si um bom valor de correlação. Seguem-se valores de 0,307, 0,311, 0,343, referentes, respetivamente, à associação entre *fringe benefits* e supervisão, entre *fringe benefits* e colegas, e ainda entre colegas e promoção. Desta forma vemos aqui 4 dimensões recorrentes associadas a associações positivas mais baixas.

Por outro lado, as associações mais elevadas encontram-se, todas elas, ligadas à dimensão recompensas contingentes, sendo as correlações com pagamento (0,782), *fringe benefits* (0,744) e promoção (0,713), sendo estas associações positivas elevadas. Outros dados relevantes referem-se à associação positiva moderada entre *fringe benefits* e pagamento (0,697), e ainda *fringe benefits* e promoção (0,635). Todos estes dados revelam uma tendência do aumento de satisfação em aspetos como o pagamento, promoção, *fringe benefits* e recompensas contingentes, isto é, quando a satisfação num dos aspetos aumenta, tenderá a ser superior também nas outras dimensões aqui mencionadas.

A nível de valores intermédios, sendo associações positivas moderadas, dever-se-á destacar a relação entre as dimensões colegas, supervisão e comunicação. A saber: os valores mais elevados de correlação da dimensão supervisão são 0,501, relacionado com colegas, e 0,528, relacionado com comunicação; por seu turno, os valores mais elevados de correlação da dimensão colegas englobam o já referido à supervisão e uma outra associação com a comunicação, de 0,594, podendo ser estes dados um indicador da satisfação referente a uma boa relação e comunicação entre as equipas e com os seus superiores.

No domínio da satisfação global, esta apresenta um valor de p de 0,000 para todas as dimensões, garantindo desde logo a associação com as dimensões de satisfação; por seu turno, todas as associações são positivas elevadas, variando entre 0,615 (associação positiva

moderada) relativa à correlação entre satisfação global e colegas, e 0,899 (associação positiva elevada), sendo este o valor mais alto, respetivo à ao valor de correlação da dimensão recompensas contingentes e satisfação global.

Irão ser apresentados de seguida os resultados respeitantes aos testes paramétricos e não paramétricos, observando as médias dos grupos definidos pela variável nominal. A maior parte das variáveis não segue uma distribuição normal; não se encontrando cumprido o pressuposto da normalidade, verifica-se o pressuposto do número de casos por grupo, sendo de 30 casos para cada grupo no caso das variáveis com dois grupos, ou de 50 casos em cada grupo para variáveis com dois ou mais grupos; porém este pressuposto também não se encontra cumprido para a maioria das variáveis, excetuando a variável cargo de chefia, para a qual será realizado um Test-t. Para as restantes serão realizados testes de Kruskal-Wallis ou U de Mann-Whitney.

Encetando a análise pela variável género, revela-se que o teste a ser realizado será o teste Kruskal-Wallis, encontrando-se os resultados na Tabela 22 (página 201), no Anexo II. Não tendo este teste pressupostos, verifica-se qual o valor de p do teste em questão; dado que este é sempre superior a 0,05, tanto nas dimensões de satisfação, como na satisfação global, pode-se afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas neste caso.

Abordando agora a variável idade (Anexo II, Tabela 23, página 202), de acordo com o valor de p da significância do teste Kruskal-Wallis, a única dimensão que apresenta diferenças estatisticamente significativas com a idade é a dimensão comunicação ($p=0,027$); a faixa de idade 65 anos ou mais tende a ter mais satisfação na dimensão comunicação do que as restantes faixas de idade (ponto médio de 88,83); a faixa de idade que tende a ter menos satisfação na dimensão comunicação é a de 18-24 (ponto médio de 48,41).

Relativamente às habilitações literárias, que seguem o mesmo exemplo das anteriores, já que não cumpre os pressupostos pedidos será procedida à realização do teste Kruskal-Wallis, estando os dados resultantes na Tabela 24 (página 204), no Anexo II. Excetuando a dimensão pagamento, em nenhuma das restantes dimensões ou a satisfação global existem diferenças estatisticamente significativas relativamente às habilitações literárias, pois o valor de p da significância do teste Kruskal-Wallis é maior do que 0,05 (valor de p de pagamento é de 0,024). Como referido, percebe-se que existem diferenças estatisticamente significativas

entre as habilitações literárias e a satisfação com o pagamento, sendo os colaboradores com 9º ano os que tendem a ser mais satisfeitos (ponto médio de 87,20), e os colaboradores licenciados tendem a estar menos insatisfeitos (ponto médio de 44,00).

Para a variável estado civil, não cumprindo os pressupostos, foi realizado um teste Kruskal-Wallis, como se pode verificar na Tabela 25 (página 206), que se pode consultar no Anexo II. Não se pode confirmar diferenças estatisticamente significativas entre o estado civil e as dimensões de satisfação, nem com a satisfação global dos colaboradores.

Debruçando agora sobre a variável concelho de residência, seguindo-se a concretização de um teste de Kruskal-Wallis, presente os seus resultados na Tabela 26 (página 207), no Anexo II. De atentar ao layout da tabela, uma especial atenção pois esta encontra-se diferente das restantes tabelas referentes ao teste de Kruskal-Wallis, de forma a que esta se conseguisse encaixar na página. Em nenhuma das dimensões ou satisfação global se encontram diferenças estatisticamente significativas tendo em conta o concelho de residência dos indivíduos inquiridos.

Em relação à variável antiguidade foi necessário realizar o teste Kruskal-Wallis, verificando-se os seus *outputs* na Tabela 27 (página 208), no Anexo II. De forma genérica, nenhuma das dimensões ou satisfação global se encontram diferenças estatisticamente significativas em relação à antiguidade dos colaboradores nas organizações.

Quanto à variável cargo de chefia, sendo uma variável com duas opções de resposta, o teste a ser realizado o Test-t. Tendo em conta os pressupostos do Test-t, para a realização deste teste presume a existência de uma distribuição normal nos grupos determinados pela variável nominal. Realizando o teste de Kolmogorov-Smirnov, verifica-se que tal não acontece; contudo, no caso de isto acontecer, o Test-t pode ser realizado caso os grupos possuam mais de 30 casos, o que acontece neste caso. Para além disto, para o Test-t ser válido, o valor de *p* do teste de Levene deve ser superior a 0,05, o que se verifica em todas as dimensões, estando as variâncias iguais assumidas. Desta forma, os valores do Test-t referentes à variável cargo de chefia encontram-se na Tabela 28 (página 210), no Anexo II; sendo que todos os valores da significância são superiores a 0,05 pode-se afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis.

Em relação ao vínculo contratual com a organização em questão foi também realizado um Teste de Kruskal-Wallis. Como se nota na Tabela 29 (página 211), no Anexo II, que apenas em duas dimensões se podem verificar diferenças estatisticamente significativas: supervisão e natureza do trabalho. A nível da supervisão, com um valor de p de significância do teste de Kruskal-Wallis de 0,031, as pessoas que se encontram efetivas tendem a estar mais satisfeitas com a supervisão (com um ponto médio de 64,41); pelo contrário, o colaborador em modalidade de recibos verdes (apenas um colaborador neste contrato) tende a estar menos satisfeito com a supervisão (com ponto médio de 8,00), seguindo-se os colaboradores a termo incerto (ponto médio de 42,53). Relativamente à natureza do trabalho, são os estagiários que tendem a se sentir mais satisfeitos (ponto médio de 71,70), enquanto, de novo, o colaborador a recibos verdes (apenas um colaborador neste contrato), tende a ter um grau de satisfação menor (ponto médio de 13,00), estando também menos satisfeitos os colaboradores a termo certo (ponto médio de 44,27).

Para a variável regime de trabalho (com dois grupos) foi realizado um teste de Mann-Whitney, o qual não possui pressupostos para a sua realização. Relativamente ao valor de p, este é sempre superior a 0,05 em todas as dimensões, bem como na satisfação global, como se observa na Tabela 30 (página 213) no Anexo II, comprovando que, neste caso, não existem diferenças estatisticamente significativas.

Sobre a variável modalidade de horário foi executado o teste Kruskal-Wallis. Averiguando a Tabela 31 (página 214), no Anexo II, pode-se ultimar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a variável modalidade de horário e as dimensões de satisfação, bem como com a satisfação global.

Comparativamente, a variável rendimento mensal na organização foi aplicável a realização de um teste Kruskal-Wallis; observando a Tabela 32 (página 215), no Anexo II, em nenhuma das dimensões ou a satisfação global se encontram diferenças estatisticamente significativas.

A respeito da questão que pretendia avaliar o compromisso dos colaboradores para com o setor do alojamento turístico o teste realizado foi Kruskal-Wallis. De acordo com a Tabela 33 (página 216), no Anexo II, tira-se a conclusão que apenas uma das dimensões, mais especificamente, a satisfação com as recompensas contingentes, demonstra diferenças estatisticamente significativas com o compromisso dos colaboradores para com o setor, com

um valor de p da significância do teste de Kruskal-Wallis de 0,032; por conseguinte, os colabores que mais tendem a se encontrar satisfeitos são aqueles que assinalaram a resposta “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente” (ponto médio de 58,56), seguidos daqueles que assinalaram a opção “Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro” (ponto médio de 53,49), sendo os que tendem a ter um menor nível de satisfação relativamente às recompensas contingentes os que assinalaram a opção “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência” (ponto médio de 32,29).

Por último, a variável tipologia do alojamento turístico empregador, o teste assumido foi o de Kruskal-Wallis. Acompanhando os resultados na Tabela 34 (página 218), presente no Anexo II, comprova-se que apenas as dimensões de satisfação com a supervisão e com a natureza do trabalho não tem diferenças estatisticamente significativas com a tipologia do alojamento turístico. Por outro lado, a dimensão pagamento apresenta diferenças estatisticamente significativas porque o valor de p da significância do teste Kruskal-Wallis é de 0,010; os colaboradores que trabalham em alojamentos locais, são os que tendem a se encontrar mais satisfeitos (ponto médio de 84,09), sendo que os que tendem a se encontrar menos satisfeitos são os colaboradores de casas de campo (ponto médio de 43,97). A dimensão promoção também demonstra diferenças estatisticamente significativas com a tipologia de alojamento turístico, com um valor de p de 0,003; os colaboradores que trabalham em alojamentos locais tendem a se encontrar mais satisfeitos com as promoções (ponto médio de 80,06) do que os restantes colaboradores do estudo, sendo que os colaboradores de empreendimentos de turismo de habitação tendem a se encontrar menos satisfeitos do que os demais (ponto médio de 40,74). No que toca à dimensão *fringe benefits*, com um valor de p de 0,002, da mesma forma que as anteriores, existindo diferenças estatisticamente significativas, os colaboradores de alojamentos locais tendem a se encontrar mais satisfeitos (ponto médio de 74,74), enquanto os colaboradores de casas de campo tendem a se encontrar menos satisfeitos com as *fringe benefits* (ponto médio de 37,60). Já no que tange à dimensão recompensas contingentes, com valor de p de 0,000, e de novo, os colaboradores de alojamentos locais são os que tendem a ter mais satisfação nesta dimensão (ponto médio de 88,03), sendo os colaboradores de empreendimentos de turismo de

habitação os que tendem a ter um grau menor de satisfação (ponto médio de 43,91). No que diz respeito à dimensão condições operativas, com valor de p de 0,000, mais uma vez, são os colaboradores de alojamentos locais os que tendem a se encontrar mais satisfeitos (ponto médio de 78,26), contra os colaboradores de empreendimentos de turismo de habitação, que tendem a ser os menos satisfeitos nesta dimensão (ponto médio de 37,94). Relativamente à dimensão colegas, tendo um valor de p de 0,018, os colaboradores de alojamentos locais são os que tendem a se encontrar mais satisfeitos (ponto médio de 81,65), sendo os colaboradores de hotéis/hotéis rurais os que tendem a se encontrar menos satisfeitos com os seus colegas (ponto médio de 50,72). Finalizando as dimensões, a comunicação verifica diferenças estatisticamente significativas através de um valor de p de 0,028, sendo os colaboradores de alojamentos locais os que tendem a se encontrar mais satisfeitos em comparação aos demais colaboradores (ponto médio de 82,03), à medida que os colaboradores de casas de campo são os que tendem a ter um nível de satisfação não tão elevada nesta dimensão (ponto médio de 48,37). De forma genérica, e abordando agora a satisfação global, havendo também aqui diferenças estatisticamente significativas em relação à tipologia de alojamento turístico onde o colaborador se encontra empregue, com um valor de p de 0,001, os colaboradores de alojamentos locais são os que tendem a se encontrar mais satisfeitos profissionalmente (ponto médio de 87,50), em contrapartida dos colaboradores de casas de campo, sendo eles os que tendem a se encontrar menos satisfeitos no trabalho (ponto médio de 42,77).

Capítulo 5 – Discussão dos resultados

Depois da apresentação e breve análise dos resultados do questionário, será agora realizada a sua discussão, salientando os aspetos mais significantes, alicerçando sempre as conclusões tiradas com o que foi mencionado anteriormente na revisão de literatura, bem como com as constatações retiradas pela observação direta da investigadora aquando da visita e contacto para entrega e recolha dos questionários em papel nos alojamentos turísticos.

Esta dissertação teve como principal mote perceber o nível de satisfação dos colaboradores de alojamentos turísticos na região NUT III Douro, recolhendo também, através do instrumento de medida utilizado, dados sociodemográficos e laborais dos inquiridos, tendo em atenção o seu efeito na satisfação dos colaboradores. Desta forma, a Parte I do questionário compunha o *Job Satisfaction Survey*, de Paul Spector, adaptado por João Malheiro para a realidade portuguesa, e a Parte II referia-se à caracterização sociodemográfica e laboral dos colaboradores, sendo as questões da segunda parte elaboradas pela investigadora.

De uma forma geral, os colaboradores de alojamentos turísticos visados neste estudo demonstram uma ligeira satisfação no seu trabalho, sendo a média do questionário de satisfação de 4,24, tratando-se de um valor positivo, mas não muito elevado. À luz daquilo que tem sido estudado, este valor não é surpreendente (Amissah et al., 2016; Pereira, 2018; Santa Cruz et al., 2014; Rato, 2019). Em geral, não existem muitos colaboradores fortemente insatisfeitos, nem colaboradores totalmente satisfeitos no trabalho.

Por seu turno, a dimensão que traz mais satisfação aos colaboradores é a supervisão, com uma média de 5,11 e um desvio padrão de 0,986 (o valor de desvio padrão mais baixo das dimensões de satisfação), corroborando uma segurança no que toca a acreditar que os colaboradores, de uma forma genérica, se encontram fortemente satisfeitos com os seus supervisores (Amissah et al., 2016; Gallardo et al., 2010; Karatepe et al., 2003). À parte da maior satisfação com a supervisão, as dimensões natureza do trabalho e colegas são as que

mais colaboram para a satisfação global no trabalho, indo ao encontro do resultado obtido por Oliveira (2012) no estudo à satisfação no trabalho numa unidade hoteleira.

Este elevado grau de satisfação com a supervisão pode ter várias justificações possíveis, sendo as conclusões retiradas principalmente da observação direta da investigadora aquando da visita da própria aos estabelecimentos.

Por um lado, entrando em contacto com os diretores/gestores/chefes de receção (devido à pequena estrutura das empresas, muitas vezes o único supervisor é o próprio dono e diretor do alojamento) era subentendido, ocasionalmente, através da não aceitação destes para participar no estudo que não estavam interessados em explorar a satisfação no trabalho, sendo o questionário aplicado pela investigadora uma alavanca para potenciais reclamações por parte dos colaboradores, muitas vezes insatisfeitos. Isto é, os supervisores que demonstraram não se interessar muito pelos colaboradores não desejaram participar no estudo, estando desde logo um grande número de colaboradores menos satisfeitos com os supervisores fora do estudo. Para além disto, a larga maioria dos diretores/supervisores que se mostraram abertos a participar foram afáveis com a investigadora, sendo também observado que estes também o eram com os seus colaboradores, podendo indicar uma possível fonte de satisfação.

Em adição a este argumento, para os estabelecimentos que aceitaram realizar o questionário o que poderá ter acontecido em algum deles passa pela enviesamento dos dados, isto significa que alguns colaboradores podem ter optado por não relatar quais seriam os seus verdadeiros sentimentos, neste caso insatisfação relativamente aos supervisores, porque teriam medo de represálias por parte destes caso vissem as respostas do questionário (Lam et al., 2001).

Por outro lado, em algumas empresas menores, com apenas 2/3 colaboradores, muitas vezes os proprietários, que também desempenhavam a função de diretor/gerente, não se encontravam presencialmente no alojamento a larga maioria do tempo, sendo um dos colaboradores o principal responsável, mas nunca existindo um supervisor assumido, onde a gestão diária era repartida por todos os colaboradores da empresa. Como tal, não havendo um supervisor direto a acompanhar o alojamento todos os dias, os colaboradores demonstraram alguma indiferença para com os patrões, comentando com a investigadora

que estes eram simpáticos e prestativos, contudo acabavam por não possuir uma relação muito próxima, nunca ultrapassando o campo profissional, não tendo nenhum motivo pelo qual se podiam queixar dos supervisores.

Um ainda outro motivo justificativo, relacionado também ele com a pequena dimensão das empresas: no caso de equipas pequenas, onde o envolvimento é a palavra-chave, o supervisor pauta por uma relação aberta, onde, e por exemplo, de acordo com Statt (1994), as decisões são tomadas em conjunto (Lam et al., 2001), existe uma orientação comum para o trabalho, confiança e preocupação por parte dos supervisores, onde todos são uma segunda família.

Várias serão as vantagens de satisfação para com os supervisores, como, e de acordo com o estudo Yang (2010), satisfação no trabalho e comprometimento denotado a partir do contributo e apoio dos supervisores aos colaboradores da indústria hoteleira.

Pelo contrário, e sendo este um dos aspetos que mais afeta (negativamente) o nível de satisfação no trabalho de acordo com outros estudos em hotéis (Amisshah et al., 2016; Pereira, 2018), a dimensão com a menor classificação é a de pagamento, com uma média de 3,43, indicando que os colaboradores se encontram ligeiramente insatisfeitos com os seus pagamentos, indo este valor ao encontro de outros estudos

Este baixo valor pode estar relacionado com a comparação feita pelo colaborador com a política de salários praticados noutros estabelecimentos de alojamento turístico, pela dicotomia pagamento-atividades desenvolvidas, que no caso de acentuada, e segundo Pienaar e Willemse (2008), pode levar a *burnout* (Junior, 2001), falta de segurança/estabilidade financeira (Oliveira, 2012), com o não cumprimento de necessidades básicas humanas, ou simplesmente com o não cumprimento de expectativas para atingir um status desejado (McCausland et al., 2005; Santa Cruz et al., 2014).

Em suma, este valor defende o que foi referido anteriormente: os colaboradores do setor do alojamento turístico aparentam ser mal pagos em relação às restantes áreas (Yang, 2010), bem como a larga influência do pagamento no nível de satisfação. Havendo insatisfação no que toca ao pagamento, esta poderá ser uma fonte de falta de comprometimento para com a empresa (Oliveira, 2012; Yew, 2008), assim como um motivo fulcral para a saída do colaborador da organização (rotatividade) (Lam et al., 2001).

Muito próxima da média da dimensão pagamento, localiza-se a dimensão promoção; não debatendo profundamente, deixa-se apenas a nota no que toca à falta de oportunidades de promoção e de subida na carreira (Oliveira, 2012), pois de acordo com Amissah et al. (2016), depois de um colaborador se encontrar há anos na mesma posição, sem avançar na hierarquia da organização, é provável que este se passe a encontrar mais insatisfeito. Ainda de acordo com as conclusões do estudo de Cassel et al. (2018), são esperadas menos oportunidades de evolução na carreira em regiões mais rurais, como é o caso do Douro.

Género

Em relação ao género dos inquiridos, pode-se concluir que a larga maioria pertence ao sexo feminino, demonstrando, como referido na literatura, uma forte mão-de-obra feminina neste setor. Em média, retirando o sexo outro com apenas uma resposta, são as mulheres as menos satisfeitas no trabalho (Pereira, 2018) em alojamentos turísticos da região duriense. Um apontamento no que diz respeito ao sexo feminino, mais concretamente à dimensão que traz mais insatisfação às mulheres, sendo ela a promoção; de acordo com o estudo sobre diferenças de género na satisfação no trabalho em hotéis de cinco estrelas de Kara et al. (2012), este valor pode-se justificar pela menor oportunidade de promoções para as mulheres, aliada a uma desvantagem das mulheres no mercado de trabalho.

Apesar dos inúmeros trabalhos, não parece haver consenso no que toca à influência do género na satisfação no trabalho no turismo (Gallardo et al., 2010; Kara et al., 2012; Robbins, 2009), sendo que este estudo segue os resultados de Jawabreh e Alsarayreh (2017), onde a variável género não apresenta correlações ou diferenças estatisticamente significativas com as dimensões ou satisfação global no trabalho, isto é, o sexo do colaborador não tende a impactar no grau de satisfação laboral sentido.

Idade

No que se refere à variável idade, em média, são os mais jovens os menos satisfeitos, mais especificamente, as faixas de idade 18-24 e 25-34, estando estes mais insatisfeitos com o pagamento. Contrariamente, e de acordo com a média, os mais velhos, mais concretamente, os colaboradores com idades entre os 55 e os 64 e 65 ou mais anos são os mais satisfeitos,

sendo a promoção a dimensão em que se encontram menos satisfeitos os indivíduos com idades entre os 55 e os 64 anos, e as condições operativas a dimensão menos satisfatória para os colaboradores com 65 anos ou mais. Este último dado, a menor satisfação das pessoas mais velhas com a promoção, pode ser justificado pelo estudo de Oliveira (2012) que refere que a maior parte destes indivíduos já evoluíram o máximo dentro da organização, na qual já se devem encontrar à vários anos; por sinal, as únicas oportunidades de promoção ocorrem quando um colega se aposenta.

Pode-se também afirmar que a idade se encontra associada negativamente com as habilitações literárias, isto é, quanto maior a idade do colaborador, menor tendem a ser as suas qualificações, enquanto, quanto um colaborador mais jovem é, maior é a tendência a ter mais habilitações literárias. A idade também se encontra associada, neste caso, positivamente com o estado civil, e negativamente com as habilitações literárias.

Para além disto, a idade também se encontra associada positivamente com três das nove dimensões do questionário de satisfação: pagamento, recompensas contingentes e comunicação, bem como com a satisfação global. Quer isto dizer que quanto mais velho o colaborador é, maior tenderá a ser a sua satisfação no trabalho (e vice-versa, os jovens parecem estar menos satisfeitos no trabalho), indo esta conclusão ao encontro do relatado acima para as médias.

Numa última análise, a dimensão comunicação apresenta diferenças estatisticamente significativas com a idade, sendo de novo os mais velhos (65 anos ou mais) a se mostrarem mais satisfeitos, em oposto dos mais jovens (18-24 anos).

É verosímil acreditar que a idade impacta no nível de satisfação dos colaboradores (Jawabreh & Alsarayreh, 2017), como verificado por vários autores, como Williams e Hazer (1986), Rhodes (1983) ou como o próprio autor da escala de satisfação, Spector (1985); mais especificamente sobre os visados neste estudo, colaboradores de alojamentos turísticos do Douro, os mais jovens (isto é, até aos 34 anos), são os menos satisfeitos, sendo os mais velhos (mais de 55 anos) os que manifestam mais satisfação no trabalho.

Contudo, vários autores relataram que a satisfação para a idade é observada através de uma curva, mais especificamente em U (McCausland et al., 2005; Rhodes, 1983). Isto é, os jovens

aparentam um maior nível de satisfação no início da carreira, o qual tender a reduzir ao longo dos anos com a não concretização das expectativas, tendo no final da carreira, quando os colaboradores são mais velhos uma nova subida (Gallardo et al., 2010; Pereira, 2005). Contudo, não se acredita que estudo siga este exemplo.

Já outros autores acreditam que, de facto, à medida que os colaboradores vão caminhando na atividade profissional vão ficando mais satisfeitos por variados motivos: segurança familiar, concretização de expectativas, compromisso com a organização, estabilidade salarial/financeira, planos de reformas, acomodação, maturidade (Gallardo et al., 2010; Pereira, 2005; Robbins, 2009), entre outros, julgando-se que este estudo segue esta ideia.

De outro ponto de vista, as pessoas mais jovens tendem a estar menos satisfeitos; tal acontece, pois, provavelmente, estes encontram-se há menos tempo na organização, estando menos entrosados tanto na política como no quotidiano da empresa. Por outras palavras, querem saber mais sobre o que tem que fazer, querem estar constantemente atualizados e envolvidos, pois pelas palavras de Venison (1991), pois quanto mais conhecerem sobre a empresa onde trabalham, maior será o compromisso para com esta.

Relacionado com o que foi mencionado anteriormente, e apesar das gerações mais jovens serem a força de trabalho do futuro, muitas das organizações, em especial as visadas neste estudo, não aparentam desenvolver procedimentos de acolhimento, sessões de esclarecimento e desenvolvimento de competências, formação ou *feedback* do trabalho realizado sentindo-se os jovens poucos envolvidos tanto no trabalho como na organização em si (Yang, 2010). Tal indica um débil processo de socialização e comunicação, que como Yang (2010) menciona, impacta na satisfação no trabalho, levando a influenciar também na rotatividade e comprometimento com a organização. Para além disto, apesar destes jovens poderem trazer mais conhecimentos e capacidades aos estabelecimentos, aumentando o seu crescimento, o setor continua a lhes dar poucas oportunidades (Cassel et al., 2018).

Um outro motivo pode estar relacionado com o embate com o real mercado de trabalho; pode ser vendida uma ideia ilusória do mundo real durante a universidade (justificada pela associação entre idade e habilitações, onde os mais jovens tendem a ter mais habilitações, correspondendo, possivelmente, a níveis de ensino superior), sendo criadas falsas expectativas. Quando iniciando a atividade laboral, caso esta seja um choque para o

indivíduo, este poderá se sentir defraudado, e conseqüentemente insatisfeito com o trabalho, trazendo conseqüências negativas não só para o colaborador, como para a empresa (Pereira, 2005; Yang, 2010), como defendido anteriormente. Tal como refere Hughes (1953 apud Yang, 2010), depois deste embate com a realidade, os colaboradores irão adaptar as expectativas à veracidade laboral, justificando assim a subida da satisfação nas classes de idade seguintes. Também Pereira (2005), no estudo à hotelaria micaelense revela que apesar de os mais jovens estarem menos satisfeitos, as classes de idades imediatamente seguintes sentem-se mais satisfeitas, sendo tal possivelmente justificável por aumentos salariais ou promoções.

Habilitações literárias

No que concerne às habilitações literárias, comprova-se que muitos respondentes não possuem elevadas qualificações, relevando o referido na revisão de literatura: a mão de obra do setor turístico é maioritariamente pouco qualificada.

De acordo com as médias obtidas, os licenciados são os evidenciam uma ligeira insatisfação no trabalho, sendo os colaboradores que possuem 9º ano como qualificação máxima os que se encontram mais satisfeitos.

Uma pequena nota no que toca aos colaboradores que possuem 6º ano, e ainda de acordo com as médias, estes reportam que se encontram moderadamente insatisfeitos com as promoções. De uma forma genérica, acredita-se que tal se justifica por dois motivos: o primeiro deles bastante claro, isto é, como os colaboradores tem poucas qualificações torna-se difícil que estes possam vir a ocupar cargos superiores na empresa. Por outro lado, e de acordo com a observação da investigadora, grande parte dos colaboradores com 6.º ano desempenhavam funções, e por exemplo, ligadas à higienização dos espaços, não havendo nenhuma posição superior para ascender, sendo que desde que entram na empresa permaneciam durante anos a executar as mesmas funções; também não se pode assumir que os colaboradores podiam ascender a cargos como “Chefe de *housekeeping*”, pois como as estruturas das empresas visadas no estudo são bastantes pequenas, e em grande parte dos casos, não existiam cargos intermédios a ser ocupados, por exemplo, através da experiência e antiguidade na empresa, e não das habilitações.

Adicionalmente, e contrariando as médias totais, em que a supervisão é quase sempre a dimensão com maior cotação, para os inquiridos com 6º e 9º ano, os colegas demonstram ser a maior fonte de satisfação. Quer-se crer que isto acontece, pois, estes colaboradores têm preferência em comunicar com pessoas com o mesmo status, sentindo-se mais à vontade com eles (Pereira, 2018).

Para além disto, destaca-se ainda a insatisfação para com o pagamento de inquiridos que possuem curso profissional, licenciatura e mestrado. Como Amissah et al. (2016) mencionam, no que toca à remuneração, os colaboradores ambicionam sempre um pagamento que preencha as suas qualificações, sendo que todos os indivíduos trabalham por dinheiro, como tal, esperam um pagamento justo de forma a que se sintam satisfeitos; contudo, estes autores também alertam que os salários do setor do turismo/alojamento turístico são normalmente mal pagos, causando um enorme desfasamento, sendo tal repercutido no nível de satisfação.

Destaca-se a associação negativa entre as habilitações e as dimensões de satisfação pagamento e colegas, isto é, quanto maiores as habilitações literárias dos colaboradores, menor aparenta ser a sua satisfação para com o pagamento e os colegas, indo ao encontro do referido a partir das médias. É verosímil acreditar que esta insatisfação por parte daqueles que possuem mais qualificações está associada a um antagonismo para com os colegas (O'Neill & Davis, 2011) que tem qualificações mais baixas, onde quem tem qualificações superiores tem de desenvolver um trabalho mais complexo do que o seu colega, mas acabam por ganhar valores semelhantes; por exemplo, um licenciado pode sentir que efetivamente contribui mais para a empresa, contudo, não existe uma distribuição proporcional dos salários. No caso dos colegas com qualificações semelhantes, pode vir a existir uma competição entre ambos por uma promoção e subida de pagamento, por exemplo.

Salienta-se ainda a associação negativa entre habilitações literárias e estado civil, entre as habilitações e a idade.

Verifica-se também, e em conformidade com os resultados do teste Kruskal-Wallis que existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias e a dimensão pagamento, não existindo mais alguma diferença estatisticamente significativa; deste modo, os inquiridos que possuem menos escolaridade tendem a se sentir mais

satisfeitos com o pagamento auferido, ao contrário dos mais qualificados, em específico, dos licenciados, que aparentem ser os menos satisfeitos com esta dimensão, sendo tal comprovado pelas conclusões retiradas das médias.

Tiram-se assim as principais conclusões, que serão debatidas de seguida, sendo que a idade tende a impactar na satisfação no trabalho sentida por estes colaboradores.

Em primeiro lugar, a mão de obra dos alojamentos turísticos da região Douro revela-se com poucas qualificações (Cassel et al., 2018; Dialamícu, 2014).

Os colaboradores com menos qualificações tendem a se encontrar mais satisfeitos, em especial com os colegas, pautando por um ambiente de trabalho mais afável, mais cordial, com mais confiança e valorização da equipa (Chiavenato, 1983; Jawabreh & Alsarayre, 2017). De forma geral, esta maior satisfação por quem tem menores classificações pode ser justificada através do estudo de Gallardo et al. (2010), onde os autores defendem que estes colaboradores, devido à baixa escolaridade, tendem a possuir expectativas também elas menores e, por conseguinte, mais simples de atingir.

E quem tem habilitações literárias superiores reporta estar menos satisfeito com o trabalho, como de acordo com o estudo de Gallardo et al. (2010), estando mais insatisfeito em particular com o pagamento. Parece-se ser seguro dizer que quando um indivíduo, depois de um investimento pessoal e monetário, entra no mercado de trabalho, este tem expectativas mais elevadas para a sua carreira profissional, como referido por Pereira (2005), ambicionando por um lado boas promoções e reconhecimento, bem como um salário satisfatório (Amissah et al., 2016), em especial caso seja formado na área do turismo e/ou hotelaria. Ou seja, e de acordo com Martinez (2002), estes colaboradores tinham como objetivo ocupar cargos compatíveis com as suas qualificações, contudo estando a executar funções num cargo menos qualificado e com um pagamento menor ao esperado, não tendo a oportunidade de subir na carreira, as suas expectativas vão sair defraudadas (Gallardo et al., 2010; Kara et al., 2012).

Verifica-se ainda, através da realização de médias que quem frequentou o ensino superior se encontra mais insatisfeito com o pagamento (com uma média de 3,08) e com o trabalho em geral, em comparação com os colaboradores que não possuem um grau de escolaridade

referente ao ensino superior. Paralelamente, os salários na área do alojamento turístico em Portugal têm por hábito ser muito nivelados, isto é, pessoas com diferentes funções e formações, desde que ocupando cargos que não sejam de topo, mesmo que esses necessitem de qualificações, ganham salários que não são muito díspares entre si. Por outras palavras, se não existir uma adequação entre as habilitações e o trabalho, o colaborador até pode ter um bom desempenho, mas se o pagamento não refletir o desejado, a tendência será para que o colaborador se sinta mais insatisfeito (Robbins, 2009).

Globalmente, presume-se que as habilitações literárias influenciam a satisfação no trabalho, em especial em algumas das dimensões de satisfação no trabalho versadas neste questionário.

Estado Civil

No que diz respeito ao estado civil dos inquiridos, em média os casados/em união de facto são os mais satisfeitos, em segundo lugar os divorciados/separados, sendo os menos satisfeitos os solteiros, seguindo o estudo de Pereira (2005). Uma possível justificação apontada por este autor (Pereira, 2005) bem como pelo estudo de Santa Cruz et al. (2014) para o maior nível de satisfação dos casados/em união de facto passa pela necessidade destes pelo trabalho como forma de sustento da família.

O estado civil está associado positivamente apenas às dimensões pagamento e comunicação, bem como às habilitações literárias, não apresentando diferenças estatisticamente significativas com as dimensões de satisfação ou satisfação global no trabalho.

De forma geral, e tendo em conta por exemplo as médias obtidas, próximas da média geral do questionário, o estado civil não parece impactar na satisfação global (Gallardo et al., 2010; Jawabreh & Alsarayreh, 2017) dos colaboradores de alojamentos turísticos do Douro.

Concelho de residência

Relativamente ao concelho de residência dos colaboradores, os inquiridos que habitam em concelhos pertencentes à NUT III Douro manifestaram que, em média, se encontram ligeiramente satisfeitos com o trabalho, sendo que quem mora em concelhos fora da região

NUT III Douro demonstra estar ligeiramente insatisfeito no trabalho. Uma razão desta insatisfação poderá estar relacionada com a distância que os colaboradores tem de realizar para conseguirem chegar até ao seu trabalho, tendo que proceder a viagens diárias e despendem avultadas quantias para o transporte ou, no caso de optarem viagens semanais para poupar dinheiro, ficam privados de contactar com a família e amigos durante os dias em que não tem folga (Powers & Russel, 1993).

Regista-se ainda uma associação negativa entre o concelho de residência e a dimensão comunicação. Não se observam nenhuma diferenças estatisticamente significativas entre concelho de residência e as dimensões de satisfação ou satisfação global no trabalho.

Em suma, não se pode afirmar que o concelho de residência dos colaboradores impacta na satisfação no trabalho sentida por estes.

Antiguidade

Relativamente à antiguidade, isto é, ao número de meses/anos que o colaborador se encontra naquela organização, constata-se que os mais insatisfeitos, em média, são os que se encontram na empresa num período entre 4 a 6 anos, estando insatisfeitos com o pagamento e com as promoções. Acredita-se que um motivo justificativo deste valor passe pelo não cumprimento das expectativas dos colaboradores que, passados 4 a 6 anos na mesma empresa, já ambicionavam receber um pagamento superior, bem como obter uma promoção dentro da organização, passando a ocupar um cargo com maior relevo (Amissah et al., 2016; Pereira, 2005).

Mas não é apenas esta faixa que se encontram insatisfeita com o pagamento; de acordo com as médias obtidas, os colaboradores que trabalham há menos de 6 anos na organização, mostram que a dimensão na qual sentem mais insatisfação, apesar de ligeira, é o pagamento.

Ao invés, em média, os colaboradores que se estão mais satisfeitos são os que trabalham no alojamento turístico num período de 7 a 9 anos, seguidos de quem trabalha no local há 10 ou mais anos, à semelhança do estudo do Dialamícu (2014), estando estes mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Isto, pois, imagina-se que estando há mais anos no mesmo local de trabalho, enraizando a sua rotina e tarefas, e tendo acompanhado o sucesso e evolução do

alojamento, o colaborador irá sentir orgulho e propósito no trabalho. Este dado não vai de encontro ao estudo de Aguiar (2015) em estabelecimentos hoteleiros, onde os mais satisfeitos são os que se encontram há menos tempo na empresa, mais especificamente, até 5 anos.

De mencionar a associação positiva com o cargo de chefia, isto é, quem está há mais anos na organização, tende mais a ocupar cargos de chefia, e a associação positiva com rendimento mensal, ou seja, quem está há mais tempo na empresa, parece obter um rendimento maior do que quem está há menos anos, para além das associações negativas com vínculo contratual e modalidade de horário. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre a antiguidade e as dimensões do questionário de satisfação ou com a satisfação global.

Crê-se que a antiguidade não impacta no nível de satisfação no trabalho.

Cargo de chefia

No que tange ao cargo de chefia, em média, os colaboradores que ocupam cargos de chefia estão mais satisfeitos do que quem não ocupa cargos de chefia. Poderá se justificar este valor, assumindo que quem possui cargos de chefia está mais satisfeito devido a fatores como autonomia, poder de tomada de decisões, responsabilidade ou prestígio (Martinez, 2002), sendo tal comprovativo dado à dimensão com cotação mais elevada, natureza de trabalho, associada ao sentido, agradabilidade e orgulho no trabalho.

Contudo, médias de ambos são muito próximas entre si, sendo também semelhantes à média total do questionário de satisfação. Fundamentando-se, os colaboradores que não ocupam cargos de chefia avaliam a supervisão como a dimensão que lhe traz mais satisfação, parecendo existir uma relação afável entre todos, não levando a grandes discrepâncias de valores entre si.

Em concordância com as médias, os colaboradores que não possuem cargos de chefias estão ligeiramente insatisfeitos com as oportunidades de promoção, seguido da dimensão pagamento, sendo que os que ocupam cargos de chefia estão ligeiramente insatisfeitos com o pagamento, sendo esta dimensão seguida pela promoção. De notar que apesar da dimensão

pagamento ser a menos cotada para quem exerce cargos de chefia, a média de pagamento é ainda menor para quem não exerce cargos de chefia.

Por sinal, o baixo nível de satisfação para com a promoção por parte de quem não possui um cargo de chefia parece ser inequívoco: apesar de ambicionarem um cargo superior na hierarquia da organização, este permanece ocupado pelos colaboradores que responderam nesta questão que possuem cargos de chefia, não estando estes cargos abertos a novas entradas.

Salienta-se as associações negativas entre cargo de chefia e vínculo contratual, regime de trabalho e modalidade de horário, e ademais, a associação positiva com rendimento. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre cargo de chefia e as dimensões de satisfação ou satisfação global no trabalho.

A ocupação ou não ocupação de um cargo de chefia ou de coordenação de colaboradores não demonstra interferência na satisfação global dos colaboradores.

Atividades

Quanto às atividades de trabalho, as atividades com maior número de colaboradores a desempenha-las são recepção/*front office*, reservas/*back office* e higienização dos espaços.

Sublinha-se as associações positivas, sempre moderadas, entre as atividades contabilidade, vendas, compras, comercial e relação públicas/marketing, tendo também boas associações entre estas e as atividades assistência de direção e eventos. Frisa-se a interdependência entre funções, onde muitas vezes, em empresas pequenas, como grande parte das contactadas, os colaboradores devem ser multidisciplinares, e desempenhar um maior número de funções.

Enfatiza-se as várias correlações, a maior parte delas negativas, entre as funções e as dimensões de satisfação. Destaca-se ainda as correlações, todas elas negativas, entre satisfação global e as atividades assistência de direção, vendas, compras, relações públicas/marketing, eventos, sala/serviço de sala, bar e SPA.

Certifica-se assim a repercussão leve das atividades de trabalho na satisfação global no trabalho.

Vínculo contratual

A respeito do vínculo contratual, vê-se que existe um maior número de pessoas efetivas, sendo este o segundo grupo de resposta desta questão mais satisfeito, de acordo com as médias, onde em outros estudos este seria o grupo com maior cotação de satisfação (Aguilar, 2015; Gallardo et al., 2010). Este valor pode ser justificado pelo estudo de Santa Cruz et al. (2014) a hotéis espanhóis, onde os colaboradores permanentes também demonstraram um maior nível de satisfação, pois estes sentiam-se mais estáveis no trabalho, possibilitando o planeamento da sua vida pessoal e profissional a longo prazo, mas também um maior comprometimento com a empresa, bem como sentido de pertença.

Conclui-se que os estagiários, de acordo com as médias, são os mais satisfeitos neste estudo. É convincente acreditar que estes procuram um sentido de propósito durante o momento de estágio, estando a absorver e a aprender, encarando o posto de trabalho não como uma fonte de rendimento, mas como forma de capitalização, um meio para atingir algo maior. Ou seja, nem que se deparem com uma situação ou aspeto que seja negativo, vão tender sempre a considerar tal como uma aprendizagem.

Em contraste, a resposta com menor grau de satisfação é recibos verdes, contudo, apenas um inquirido escolheu esta resposta, não se mostrando muito representativo. Assim, acrescenta-se o vínculo termo certo como o segundo menos satisfeito. Este menor grau de satisfação pode estar relacionado como os indivíduos são tratados, isto é, a organização não tem o mesmo cuidado que poderá ter com os colaboradores efetivos, pois encara os colaboradores a recibos verdes e a termo certo/incerto como temporários, tal como refere Robbins (2009), como menos leais à empresa, para aos quais não é necessário dar a mesma atenção ou formação, não sendo importante investir neles, já que mais cedo ou mais tarde vão sair da organização. Desde modo, caso estes colaboradores não se sintam envolvidos, estáveis e seguros no emprego (Gallardo et al., 2010; McNamara et al., 2011), a tendência será a estarem menos satisfeitos, comprometidos e a sair mais facilmente da empresa quando a oportunidade surge (Boella, 1992). Contudo, citando McNamara et al. (2011), no setor do turismo, mesmo os colaboradores com empregos permanentes se podem sentir inseguros devido à cultura de rotatividade desta indústria, sendo já uma característica intrínseca a toda

a área, justificando os valores médios, já que todos os colaboradores relatam satisfação, porém, não muito elevada.

Tanto os estagiários como os colaboradores efetivos estão menos satisfeitos, em média, perante a dimensão promoção, enquanto colaboradores a termo certo e a termo incerto estão mais insatisfeitos com a dimensão pagamento.

Existem associações negativas com as dimensões supervisão e comunicação, e uma associação positiva com a dimensão colegas. Para além disto, o vínculo contatual também se associa negativamente com a satisfação global dos colaboradores.

A nível do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, existem diferenças estatisticamente significativas entre vínculo contratual e a dimensão supervisão, onde os colaboradores efetivos e estagiários aparentam estar mais satisfeitos com a supervisão do que os colaboradores em termo incerto e recibos verdes.

Adicionalmente, também existem diferenças estatisticamente significativas entre vínculo contratual e natureza do trabalho, sendo de novo os estagiários e os colaboradores efetivos os que se mostram mais satisfeitos do que os colaboradores a termo certo e a recibos verdes. É justificável acreditar que os estagiários tendem a estar mais satisfeitos com a natureza do trabalho, pois como referido acima, encontram-se em um momento de assimilação e aprendizagem de como se desenvolve um trabalho. Por seu turno, quem é efetivo já se encontra mais arraigado nos processos de trabalho, sentido honra por trabalhar efetivamente no determinado estabelecimento de alojamento.

Finalizando, pode-se afirmar que o vínculo contratual influencia a satisfação no trabalho dos inquiridos em alojamentos turísticos

Regime de trabalho

Sobre o regime de trabalho atesta-se que a larga maioria dos inquiridos estão em regime *full-time*. Todavia, os colaboradores em *full-time* estão menos satisfeitos em relação aos colaboradores em *part-time*. Apesar de os colaboradores em *full-time* se mostrarem um pouco menos satisfeitos, não deixam de estar ligeiramente satisfeitos, tanto que o valor de média destes vai de encontro à média global do questionário.

Segundo Santa Cruz et al. (2014) colaboradores a *full-time* estão mais propensos a estarem menos satisfeitos do que os colaboradores que trabalham a tempo parcial (Jawabreh & Alsarayreh, 2017) devido às longas horas de trabalho: é complicado conjugar a vida profissional e a vida pessoal; tendo menos horas de trabalho, os colaboradores a *part-time*, terão mais facilidade e equilíbrio em conciliar estes dois aspetos, evitando o conflito trabalho-família (Jung Choi & Tae Kim, 2012; McNamara et al., 2011; Santa Cruz et al., 2014).

Ainda de constatar a correlação negativa com a variável rendimento. Não se estabelecem diferenças estatisticamente significativas de acordo com o teste U de Mann-Whitney.

De forma geral, não se pode afirmar que o regime de trabalho afete a satisfação global dos colaboradores nem nenhuma das dimensões.

Modalidade de horário

No que respeita à modalidade de horário, observa-se que a maior parte dos colaboradores trabalham numa modalidade de horário flexível. A partir da experiência da investigadora aquando da excursão aos alojamentos, verificou-se que com este tipo de horário os colaboradores tendem a trabalhar mais horas durante a época alta (sendo muitas vezes compensados durante a época baixa), isto é, acabam por ter uma carga horária superior, necessitando de estar disponíveis em variados horários. Contudo, e de acordo com vários autores, este tipo de horário também permite vantagens para os colaboradores (Robbins, 2009): quando bem geridos, e de acordo com Jung Choi e Tae Kim (2012) permitem adaptar o trabalho aos programas familiares dos colaboradores, o que se acredita que ainda não está totalmente implementado nesta região. Igualando o número de colaboradores em regime flexível, encontram-se os colaboradores em turnos (tanto rotativo como fixo), sendo a modalidade normal/fixo a que possui um menor número de respostas, indicando a falta de horários comuns neste setor, como referem Pienaar e Willemse (2008).

Em média, os colaboradores em modalidade normal/fixo são os mais satisfeitos, seguidos dos que trabalham em horário flexível, turnos rotativos, sendo os menos satisfeitos os que estão em turnos fixos, estando todos ligeiramente satisfeitos.

Este menor nível de satisfação para quem realiza turnos pode ser justificado por vários autores, como Pienaar e Willemse (2008), que referem que trabalhar neste modelo de horário, ao passo que os restantes indivíduos estão a descansar, agrava a insatisfação dos colaboradores, levando a, e como referido na revisão de literatura, menos tempo para a vida privada ou deterioração da saúde. Para além destes autores, McNamara et al. (2011) apontam que quem trabalha por turnos no setor do turismo, ao contrário de quem possui um horário normal/fixo, muitas vezes é avisado apenas com uma semana de antecedência qual será o horário da semana seguinte, não podendo ter controlo sobre o seu tempo livre ou não lhe sendo permitido realizar planos pessoais de antemão. Em suma, e de acordo com a literatura estudada e exposta anteriormente, a satisfação no trabalho é impactada por horas de trabalho ou trabalho em fim de semana e feriados, muito comum no setor do alojamento; consequentemente, tal levará à diminuição do tempo de descanso e tempo com a família, bem como ao aumento de *stress*, potenciando a insatisfação no trabalho (Jung Choi & Tae Kim, 2012; McNamara et al., 2011).

A modalidade de horário tem uma associação positiva com a tipologia de alojamento turístico em que o colaborador está empregue. Não se estabelecem diferenças estatisticamente significativas para modalidade de acordo com o teste de Kruskal-Wallis.

Genericamente, a modalidade de horário não interfere fortemente no grau de satisfação no trabalho.

Rendimento mensal

Acerca do rendimento, a esmagadora maioria dos inquiridos recebe um rendimento mensal inferior a 1000 euros. De acordo com as médias, o nível de satisfação cresce com o rendimento, a saber, quem recebe menos de 700 euros mensais são também aqueles com o menor grau de satisfação; inversamente, quem recebe 2001 ou mais euros demonstra o maior valor de satisfação.

Ainda de salientar que os colaboradores que recebem até 700 euros e os que obtém 2001 euros ou mais encontram-se mais insatisfeitos na dimensão pagamento do questionário de satisfação; colaboradores que se inserem no intervalo 701 a 1000 euros de rendimento mensal estão menos satisfeitos com a promoção e os colaboradores que auferem entre 1001

e 2000 euros estão ligeiramente insatisfeitos com as condições operativas. Contudo, todos os colaboradores se encontram ligeiramente insatisfeitos com o pagamento.

De acordo com McCausland et al. (2005), os colaboradores com os menores salários acabam por não estarem tão insatisfeitos de forma geral porque possivelmente possuem compensações não monetárias; contudo, e de acordo com as médias, para além do pagamento, os colaboradores que recebem menos de 1000 euros estão também ligeiramente insatisfeitos com as dimensões promoção, *fringe benefits*, recompensas contingentes e condições operativas. No caso deste estudo, a supervisão e a natureza do trabalho apresentam-se como as facetas que mais satisfação trazem, podendo indicar que a satisfação no trabalho dos colaboradores com menor rendimento pode provir do envolvimento que sentem no trabalho.

Verifica-se uma correlação positiva com a dimensão *fringe benefits*, quer isto dizer, que quanto maior o rendimento mensal auferido, maior aparenta ser a satisfação para com as *fringe benefits*, provavelmente encarando o vencimento mensal com uma boa recompensa. Tal conclusão vai de encontro como estudo de McCausland et al. (2005), onde os autores referem que os colaboradores que auferem maiores salários sentem que estão a ser recompensados, ao invés dos que recebem menores salários.

Apesar da dimensão pagamento ser a que traz mais insatisfação aos colaboradores, esta não apresenta nenhuma associação significativa com o rendimento mensal (Martinez, 2002). Não se apontam diferenças estatisticamente significativas a partir do teste de Kruskal-Wallis.

Constata-se que o rendimento mensal auferido não tende ter muita influência na satisfação no trabalho (Yew, 2008). Apesar de tal, em média, quanto maior for o rendimento mensal, maior tenderá a ser a satisfação no trabalho, indo esta conclusão de encontro ao estudo de Gallardo et al. (2010) para a indústria hoteleira no Algarve. Contudo os baixos salários interpretados como não atrativos podem ser não só ser um como uma desvantagem para os alojamentos turísticos, mas também, e como reflete Pereira (2005) no seu estudo, um obstáculo para o turismo regional.

Compromisso para com o setor do alojamento turístico

No que toca ao compromisso para com o setor do alojamento turístico, e em média, as pessoas que optaram pela afirmação “Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro” são as que expõe um maior nível de satisfação (Ross, 1997), estando estes ligeiramente insatisfeitos com o pagamento e moderadamente satisfeitos com a natureza do trabalho.

Quem escolheu a opção b, isto é, a afirmação “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente”, também se encontra ligeiramente satisfeito, contudo, num nível inferior ao da anterior afirmação. Os colaboradores que consideram o emprego pelo qual foram questionados como um emprego de verão encontram-se menos satisfeitos com a promoção e mais satisfeitos com a supervisão.

Por último, quem selecionou a afirmação “Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência” manifesta-se que se encontra ligeiramente insatisfeito no trabalho, em especial moderadamente insatisfeito com o pagamento, sendo a supervisão a dimensão melhor cotada.

Esta variável apresenta associações negativas com as dimensões promoção e *fringe benefits*.

Complementarmente, formula diferenças estatisticamente significativas com a dimensão recompensas contingentes, sendo que quem encara o emprego que ocupa como um emprego de verão tende a estar mais satisfeito com as recompensas, do que quem pretende fazer carreira no setor, e em especial, de quem encara o emprego como algo transitório.

Deste modo, comprova-se que o compromisso dos colaboradores para com o setor do alojamento turístico afeta a sua satisfação no trabalho (Santa Cruz et al., 2014).

Encetando algumas conclusões sobre os colaboradores que estão comprometidos com o setor, como referido anteriormente, estes encontram-se entre mais satisfeitos com a natureza do trabalho e os menos satisfeitos com o pagamento. Relativamente à natureza do trabalho, estes colaboradores encontram-se mais satisfeitos porque justamente este é o tipo de emprego que ambicionam ter durante a sua carreira profissional, e acabam por se sentir com

um objetivo, podendo este emprego ser uma forma de crescimento no setor ou mesmo um emprego a longo prazo. Paralelamente, estando entrosados já o setor do turismo, estão cientes as suas dinâmicas e procedimentos, e já conhecem os baixos salários praticados e o mercado de trabalho precário (Lam et al., 2001), sendo esta uma provável causa para que esta dimensão seja a menos cotada. Caso os colaboradores se encontrem comprometidos com o setor, a tendência será de uma diminuição na rotatividade e no absentismo.

Quem encara o corrente emprego, como a própria expressão diz, como um emprego de verão aparenta estar satisfeito pois meramente tem o objetivo de ganhar algum dinheiro durante o verão. Estes tipos de empregos são muito atrativos para jovens em ensino secundário ou ensino superior que procuram poupar algum dinheiro. Ocupando posições que não necessitam de muita formação (McNamara et al., 2011), muitas das vezes é apenas pedido que dominem o idioma inglês, o que muitos jovens conseguem fazer, demonstrando o acesso fácil a postos de trabalho em alojamentos turísticos. Em suma, o trabalho cumpre o objetivo dos colaboradores, pois não sendo algo a longo prazo, acaba por ser bem pago (recebendo muitas vezes quase tanto como os colaboradores efetivos).

Por outro lado, e realizando a ponte com as empresas, estes colaboradores, não necessitando de muita formação por parte da organização, e sendo colaboradores sazonais, sejam eles estudantes e jovens ou indivíduos que trabalham sazonalmente em vários setores ao longo do ano, vão ser encarados pela empresa como algo positivo, já que reforçam a mão de obra nos períodos de época alta (McNamara et al., 2011), mas ao mesmo tempo, não são tão dispendiosos como os colaboradores efetivos. Deste modo, acredita-se que a organização não tende a ser tão taxativa com estes colaboradores. Ainda de referir, como advogado na revisão de literatura, apesar desta flexibilidade para os intervenientes aqui referidos, esta eleva a instabilidade no emprego no setor, potenciando os baixos salários (Guerreiro, 2000; Terry, 2018).

Em contrapartida, os colaboradores menos satisfeitos são os que encaram o emprego como algo transitório já que não encontram um trabalho na área em que tem experiência e/ou formação. Pode-se constatar que em função da formação ou experiência que possuem noutra área teriam maiores expectativas para o emprego, como por exemplo, esperariam ser melhor pagos. Adicionalmente, estes contavam com um esforço menor, e não com as condições do

setor turístico, conhecidas pelas longas horas de trabalho, turnos ou baixos salários, encarando o setor do alojamento como menos vantajoso.

Em suma, o compromisso para com o setor de alojamento turística mostra que exerce influência sob o nível de satisfação dos colaboradores na região Douro.

Tipologia do alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue

Em relação à tipologia do alojamento turístico onde o colaborador se encontra empregue, sendo que, em média, quem trabalha em alojamentos locais mostra-se mais satisfeito, em contrapartida de quem exerce funções em casas de campo, sendo estes os colaboradores que se sentem mais (ligeiramente) insatisfeitos no trabalho.

A nível de associações, regista-se uma relação positiva entre a tipologia do alojamento turístico e a dimensão *fringe benefits*.

Mais pertinente é o caso dos resultados do teste de Kruskal-Wallis; existem diferenças estatisticamente significativas entre tipologia de alojamento turístico e as dimensões pagamento, promoção, *fringe benefits*, recompensas contingentes, condições, colegas e comunicação, bem como com a satisfação global. A nível das dimensões, em todas elas quem trabalha em alojamentos locais tende a se encontrar mais satisfeito, sendo que as tipologias de alojamento turístico dos colaboradores menos satisfeitos tendem a variar entre casas de campo (nas dimensões pagamento, *fringe benefits* e comunicação), hotéis/hotéis rurais (na dimensão colegas) e empreendimento de turismo de habitação (nas dimensões promoção, recompensas contingentes e condições operativas). No total, os colaboradores de alojamentos locais aparentam estar mais satisfeitos do que os colaboradores de casas de campo.

Em conclusão, pode-se declarar que a tipologia de alojamento turístico impacta com a satisfação nas dimensões, assim como a satisfação global, sendo os colaboradores de alojamentos locais os mais satisfeitos, contra os colaboradores de casas de campo.

Conjetura-se, e tendo em conta pequena dimensão dos alojamentos locais, que a força laboral destes ou são famílias ou possuem um pequeno número de colaboradores. Caso sejam famílias, subtende-se que todos tem uma relação cordial, que partilham as tarefas entre si, sendo os breves desacatos resolvidos fora do local de trabalho.

No caso dos alojamentos locais, e segundo Fernandes (2017), nas organizações com um baixo número de colaboradores como é o caso, o nível de satisfação destes tende a ser maior. Para além disto, e da experiência que a investigadora teve ao visitar os locais e ao ouvir as pessoas, em muitas destas empresas os proprietários não se encontram diariamente com a equipa, vivendo fora da área do Douro. Desta forma, os colaboradores tendem a se sentir mais empoderados, já que todo o trabalho tem de ser desenvolvido por eles, desde limpeza até à gestão diária do espaço ou das reservas. Acabam por ter um trabalho muito mais autónomo (Yang, 2010), onde os colaboradores organizam-se a si próprios, tendo liberdade para tomar decisões e mais responsabilidade (Karatepe et al., 2003; Meier & Spector, 2015). Toda esta autonomia é desde logo um grande preditor, de acordo com o Ross (1997), de satisfação no trabalho (Hackman et al., 1975; Hackman & Oldham, 1975, 1976; Oldham & Hackman, 2010; Ozturk et al., 2014), mas também de redução de *stress*, e de acordo com o trabalho de Dialamícu (2014) com colaboradores da indústria hoteleira, de um superior desempenho profissional. Por outro lado, a interação com colegas e com os hóspedes será muito mais próxima, ou seja, adaptam o serviço ao hóspede, já que o conhecem melhor, libertando-se de regras impostas por supervisores (Heskett 1987; Ross, 1997), como acontece em noutros locais. Se o hóspede ficar ainda mais satisfeito com a estada, tal vai-se sentir na satisfação dos colaboradores, acontecendo o mesmo no sentido inverso, o que foi defendido ao longo desta dissertação: com colaboradores satisfeitos, os hóspedes também se vão encontrar mais satisfeitos (Robbins, 2009; Yang, 2010).

Satisfação global

Por último, mas não menos importante, serão destacadas algumas conclusões sobre as dimensões de satisfação.

Em primeiro lugar, salienta-se a relação forte entre recompensas contingentes e pagamento, recompensas contingentes e promoção, recompensas contingentes e *fringe benefits*, bem como *fringe benefits* e pagamento e ainda promoção e *fringe benefits*, também relatada no estudo à satisfação hoteleira na Ilha de São Miguel, por Pereira (2005), como por outros autores (Aguiar, 2015). Desta forma, e como advogado na revisão de literatura, as organizações devem nortear as suas estratégias de gestão de recursos humanos de forma reconhecer os seus colaboradores, oferecendo incentivos financeiros e não financeiros e

oportunidades de promoção na carreira, de forma a atingir a satisfação no trabalho (Oliveira, 2012).

Por outro lado, assinala-se as associações menos elevadas entre supervisão e promoção, supervisão e *fringe benefits*, colegas e *fringe benefits*, mas também colegas e promoções.

Sublinha-se ainda as associações entre comunicação, supervisão e colegas, também elas registadas por Pereira (2005). Um bom ambiente de trabalho pautado pela comunicação, com vínculos afetivos com a supervisão e colegas, permitirá não só uma melhor satisfação no trabalho aos colaboradores, como também um maior envolvimento com a empresa, de acordo com Oliveira (2012).

Como descrito anteriormente, denota-se uma interdependência entre as dimensões de satisfação, indicando a forte necessidade de agir de uma forma estruturada e não exclusiva (Pereira, 2005).

Tal como Pereira (2013) apurou no seu estudo à gestão de recursos humanos na hotelaria madeirense, os estabelecimentos de alojamento turístico da região duriense não têm por hábito mensurar qual é a satisfação no trabalho através de questionários ou entrevista, mas parte deles opta pela realização de conversas informais com os colaboradores, de forma a perceber quais são as preocupações destes.

Capítulo 6 – Conclusão

No presente capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo, aliando a discussão prévia, com base na análise de resultados do questionário, assim como da observação direta da investigadora, ao defendido e argumentado ao longo da revisão de literatura. Neste capítulo são também tidas em conta as limitações do estudo, assim como algumas recomendações para estudos futuros.

6.1 Conclusões do estudo

Como Spector (1985) refere, a satisfação no trabalho é um assunto que cada vez mais tem recebido atenção, tanto por investigadores académicos como pelo mundo empresarial, percebendo desde logo a sua pertinência, neste caso em específico, para os estabelecimentos de alojamento turístico (Gallardo et al., 2010).

Consequentemente, para a finalização do nível de mestrado, mais especificamente, do Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro, a investigadora optou pelo estudo da satisfação no trabalho aos colaboradores em alojamentos turísticos na região NUT III Douro, de onde é proveniente, e onde já trabalhou.

Segundo a literatura visada previamente, nomeadamente, de acordo com Locke (1969), a satisfação no trabalho é a consequência da avaliação do colaborador do seu trabalho, que no caso de ser positiva, traz emoções favoráveis ao indivíduo.

Por consequência, é primordial que as organizações potenciam aqueles que são o seu principal recurso e vantagem competitiva, de forma a que o serviço prestado seja com qualidade, completo e eficaz (Karatepe et al., 2003), onde o colaborador é o elo entre o cliente e o estabelecimento (Amissah et al., 2016; Jawabreh & Alsarayreh, 2017), trazendo

lucros para a empresa com a satisfação e fidelização do hóspede. Por sinal, com bons resultados, tanto a organização como os seus supervisores devem agradecer, assim como premiar os seus colaboradores, seguindo, por exemplo, um programa de remunerações justo e equitativo. Em retorno, o colaborador irá se sentir mais satisfeito, leal e comprometido, e as intenções de *turnover* serão menores, beneficiando tanto a organização como os clientes (Santa Cruz et al., 2014).

Contudo, no setor do turismo, mais especificamente a área do alojamento turístico, está assente uma imagem sensivelmente negativa, associada a baixos salários, mão de obra intensiva, falta de reconhecimento e status, longas horas de trabalho (podendo ser noturnas como em épocas festivas), exaustão física e psicológica e falta de qualidade de vida, que irão colmatar em insatisfação e rotatividade (Dialamícuia, 2014). No presente estudo, apesar da maioria dos respondentes se encontrar comprometido com o setor turístico/alojamento turístico, tal não abrange a organização, sendo que estes podem deixar facilmente a atual organização em detrimento de outra no setor turístico que oferece melhores condições.

Desta forma, para avaliar qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores em alojamentos turísticos, optou-se pelo inquérito por questionário como instrumento de medida, mais concretamente, com duas partes, sendo a primeira delas o *Job Satisfaction Survey*, de Paul Spector, sendo utilizada a versão para o contexto português, traduzida e validada por João Malheiro, e a segunda parte um questionário de caracterização sociodemográfica e laboral. Os estabelecimentos a serem inquiridos foram escolhidos através de uma pesquisa no *site* Booking.com (2021) do qual foram retirados todos os alojamentos que possuíam uma classificação dos clientes de “Soberbo: 9 ou mais” para o destino “Douro”. Posteriormente, foram também realizadas pesquisas no Registo Nacional de Turismo (Turismo de Portugal, 2021) e *sites* e redes sociais dos alojamentos, de forma a perceber quais as tipologias dos alojamentos turísticos identificados previamente, bem como os seus contactos e capacidade. Numa fase seguinte, foram eliminados todas as casas de férias/apartamentos e outros similares, já que à partida não teriam nenhum colaborador, mas apenas o proprietário; para além destes, também foram eliminados alguns alojamentos que apesar de não se encontrarem com a designação de casa de férias/apartamentos ou outro similar, possuíam um baixo número de quartos, aparentando também não ter colaboradores para além dos proprietários. No final deste procedimento, todos os estabelecimentos foram

contactados via e-mail, seguindo-se o contacto telefónico a algum deles. Como a taxa de resposta foi baixa, a investigadora procedeu a visitas aos alojamentos, podendo também recolher informações via observação direta. No total, foram recolhidos 116 questionários válidos. Apenas de mencionar que apesar do país passar por uma fase pandémica, através da observação direta, este fator não mostrou ter muita influência na satisfação dos colaboradores. Os resultados da recolha de dados serão descritos de seguida, tendo em conta os objetivos apresentados no Capítulo 3 – Metodologia.

O primeiro e o principal objetivo deste estudo era averiguar qual o nível de satisfação dos colaboradores de alojamentos turísticos da região NUT III Douro: de modo geral, os colaboradores encontram-se ligeiramente satisfeitos no trabalho.

O segundo objetivo passava por perceber quais são as facetas que mais influenciam o nível de satisfação dos colaboradores; assim, a supervisão é o aspeto que os deixa mais satisfeitos, sendo que o pagamento é a faceta que mais traz insatisfação.

De forma a perceber melhor o efeito do impacto da satisfação, a análise foi realizada com base nas características sociodemográficas e laborais, dos quais várias delas parecem influenciar a satisfação no trabalho (Lam et al., 2001) dos colaboradores de alojamentos turísticos, sendo este o terceiro objetivo do estudo, ao qual se dará uma maior atenção.

Desde logo, alguns aspetos que parecem não influenciar a satisfação no trabalho. Em primeiro lugar, o género, sendo que, em média, os homens encontram-se mais satisfeitos. A antiguidade também não tende a impactar na satisfação; contudo, de acordo com os valores médios, quem está há mais anos na empresa em questão apresenta médias de satisfação mais elevadas, tendendo também mais a ocupar cargos de chefia, bem como a auferir um rendimento maior, sendo estes possíveis motivos de maior satisfação. Por seu turno, tanto quem ocupa como quem não ocupa cargos de chefia tende a possuir valores médios de satisfação muito semelhantes, ambos positivos, sendo que o cargo de chefia não expõe influência à satisfação no trabalho. De acordo com o regime de trabalho, os valores médios não são muito díspares, tanto colaboradores a *full-time* como a *part-time* estão ligeiramente satisfeitos, contudo, o regime está associado negativamente com o rendimento. Relativamente à modalidade de horário, quem possui mais satisfação, em média, são aqueles

que se encontram em modalidade normal/fixo, e pelo contrário, quem se encontra em turnos está menos satisfeito no trabalho.

Outros aspetos parecem influenciar de uma forma muito ligeira na satisfação, no entanto não apresentam diferenças estatisticamente significativas com esta, não podendo ser comprovada a sua relação. Daqui referimos o estado civil, onde, em média, os casados/em união de facto se encontram mais satisfeitos, estando essa variável associada positivamente ao pagamento e aos colegas. Sobre o concelho de residência, quem mora fora da NUT III Douro, em média, apresenta uma ligeira insatisfação no trabalho, sendo que o concelho de residência se encontra associada negativamente à comunicação. No caso das atividades, existem várias correlações entre as mesmas em relação às dimensões de satisfação, sendo a maior parte delas negativas; denota-se uma associação negativa entre satisfação global e as atividades assistência de direção, vendas, compras, relações públicas/marketing, eventos, sala/serviço de mesa, bar e SPA. No que concerne ao rendimento, o nível de satisfação cresce com o rendimento mensal, de acordo com as médias; em complemento, está também associado às *fringe benefits*, isto é, quem ganha mais mensalmente, parece estar mais satisfeito com as *fringe benefits*.

Com mais segurança, este estudo pode apurar que a idade, as habilitações literárias, vínculo contratual, compromisso com o setor do alojamento turístico e tipologia do alojamento turístico impactam mais na satisfação no trabalho.

Antes de mais, a idade, onde os mais jovens se encontram mais insatisfeitos e, pelo contrário, os mais velhos são os mais satisfeitos. Quanto maior a idade, maior parece ser a satisfação global, bem como a satisfação nas facetas pagamento, recompensas contingentes e comunicação. Existem ainda diferenças estatisticamente significativas na dimensão comunicação, onde quem possui mais de 65 anos parece estar mais satisfeito, em contrapartida dos colaboradores que possuem entre 18 e 24 anos.

Sobre as habilitações literárias, os licenciados mostram-se menos satisfeitos, em comparação a quem possui 6º ou 9º ano. Por seu turno, quem possui uma licenciatura ou um mestrado, isto é, quem tem um grau académico superior, tende a se mostrar mais insatisfeito com o pagamento, sendo que o contrário acontece para quem menores níveis de escolaridade. Existem ainda diferenças estatisticamente significativas na dimensão pagamento, onde quem

tem uma escolaridade de 9ºano está mais satisfeito com o pagamento, do que quem possui uma licenciatura, corroborando a conclusão retirada.

Em relação ao vínculo contratual, os estagiários e os colaboradores efetivos, parecem estar mais satisfeitos, em especial nas dimensões supervisão e natureza do trabalho, onde, em contrapartida, colaboradores a termo incerto e a termo certo tendem a estar menos satisfeitos. O vínculo contratual encontra-se associado positivamente à faceta colegas, e associado negativamente às dimensões supervisão e comunicação, e também à satisfação global. Existem também diferenças estatisticamente significativas entre vínculo contratual e supervisão e natureza do trabalho, onde de novo, os colaboradores efetivos e estagiários estão mais satisfeitos com estas dimensões, em contrapartida dos colaboradores a termo incerto, termo certo ou a recibos verdes.

No que toca ao compromisso para com o setor do alojamento turístico, quem está mais satisfeito, segundo os valores médios, são aqueles que pretendem fazer carreira no setor do turismo/alojamento turístico; o compromisso está associado negativamente à promoção e às *fringe benefits*, podendo indicar a falta destas duas dimensões no setor; existem ainda diferenças estatisticamente significativas relativamente às recompensas contingentes, onde quem encara o emprego como um emprego de verão está mais satisfeito com as recompensas contingentes, sendo que quem encara este emprego como algo transitório demonstra menos satisfação.

Por último, no que tange à tipologia de alojamento em que o colaborador se encontra empregue existem ainda diferenças estatisticamente significativas nas dimensões pagamento, promoção, *fringe benefits*, recompensas contingentes, condições operativas, colegas e comunicação, como na satisfação global, onde em todas elas os colaboradores de alojamentos locais se encontram mais satisfeitos, em contrapartida dos colaboradores, e em especial, de casas de campo.

Tendo em conta o quarto objetivo do estudo, de perceber quais são as características da mão de obra em alojamentos turísticos na região Douro, outras conclusões a retirar do estudo serão tiradas de seguida.

A maior parte da mão de obra, mais especificamente 75% dos inquiridos, é feminina.

Os mais velhos tendem a possuir menos habilitações; por seu turno, tanto os colaboradores mais velhos como quem possuem menos habilitações estão mais satisfeitos, indicando, por exemplo, a realização dos objetivos e expectativas profissionais.

Aliada à anterior conclusão, comprova-se que a maior parte da mão de obra possui poucas qualificações, sendo a maior parte pouco especializada.

A nível da antiguidade, apesar desta não mostrar impacto na satisfação no trabalho, quase 80% dos respondentes encontram-se na presente empresa num período inferior a 6 anos, podendo indicar uma acentuada rotatividade, não sendo este um bom indicador de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional (Alom et al., 2019) nem de estabilidade de emprego, levando, por outro lado, a comprometer o serviço dos estabelecimentos.

As atividades desempenhadas por um maior número de colaboradores são receção/*front office*, reservas/*back office*, para as quais são necessárias poucas qualificações ou experiência, mas também a atividade higienização dos espaços, para a qual, na maior parte dos alojamentos visitados, não é pedida qualquer tipo de qualificação superior, mas apenas alguma experiência na área, sublinhado o que foi referido acima para as habilitações literárias.

Uma parte significativa dos respondentes tem um vínculo a termo certo ou incerto, insinuando o cariz temporário do emprego no setor do alojamento turístico, dando espaço para elevadas taxas de rotatividade. Por um lado, parte destes respondentes podem estar neste emprego como provisório por sua escolha, como um emprego de verão; por outro lado, e dado a elevada percentagem para a opção “Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro” na questão referente ao compromisso com o setor, acredita-se que apesar de muitos colaboradores desejarem continuar a exercer funções nesta área, as condições impostas pelas organizações não são as melhores, podendo levar a insatisfação.

Também a grande maioria, concretamente mais de 85% dos respondentes ganham menos de 1000 euros, sendo esta uma provável causa para a insatisfação sentida referente à faceta pagamento, comprovando também o que foi defendido na revisão de literatura, que a mão de obra no setor do turismo e alojamento turístico é mal paga em Portugal.

Uma última conclusão retirada das características dos inquiridos, designadamente, referente à tipologia dos alojamentos onde os colaboradores estão empregues, apesar da maior parte das respostas provirem de hotéis/hotéis rurais, apenas um reduzido número hotéis respondeu ao questionário; contudo foi inquirido um grande número de outros alojamentos, porém, o número de questionários preenchidos por cada alojamento foi bastante pequeno, sendo uma possível evidência do significativo número de pequenas e médias empresas de alojamento turístico na região Douro.

Como argumentado ao longo deste trabalho, para um estabelecimento ter clientes satisfeitos, ter colaboradores também eles satisfeitos é fundamental (Kara et al., 2012). Como tal, de forma a melhorar o serviço prestado, bem como a satisfação dos colaboradores, apresentam-se de seguida algumas sugestões de melhoria.

Os resultados indicam que os estabelecimentos de alojamento turístico devem estabelecer abordagens em principalmente duas áreas: pagamento e promoções, com o propósito de aumentar a satisfação no trabalho dos seus colaboradores.

Deste modo, e à luz do quinto e último objeto do estudo, algumas das propostas a apostar para as organizações visadas neste estudo, bem como para todos os alojamentos turísticos da região NUT III Douro passam por:

- Tendo em conta que a supervisão é a faceta melhor cotada, os diretores/gerentes/supervisores devem continuar o bom trabalho que tem feito até ao momento, criando um bom ambiente de trabalho com bons relacionamentos, nunca descuidando a sua atenção às necessidades dos colaboradores e tendo iniciativa para melhorar as áreas que trazem menos insatisfação aos colaboradores, de maneira a não só manter como aumentar a satisfação no trabalho (Gallardo et al., 2010; Kara et al., 2012; Santa Cruz et al., 2014);
- Adequação do sistema de salários (Gallardo et al., 2010), bem como de outras recompensas necessárias, garantido a equidade e justiça de vencimentos (Amisshah et al., 2016; Kara et al., 2012; Pereira, 2005), aliando sempre as restantes dimensões de satisfação;

- Aliado aos pagamentos, aconselha-se a adequabilidade do regime de promoções (Gallardo et al., 2010), oferecendo oportunidades justas e imparciais a todos os colaboradores (Amissah et al., 2016);
- Criação de programas de integração, orientação e socialização para os colaboradores recém-chegados, realizando mentorias, de forma a que o jovem perceba qual é a sua posição (Gallardo et al., 2010; Ross, 1997), garantindo o comprometimento com a organização, como defendem Lam et al. (2001) e Yang (2010), mitigando a rotatividade (incluindo assim os jovens, e mitigando a sua insatisfação para com os colegas);
- Plano de estratégias para jovens mais qualificados, de forma a que a sua satisfação no trabalho passe a ser superior, bem como o seu comprometimento com a organização, evitando que este opte por sair da mesma, perdendo as suas capacidades e conhecimentos;
- Relativamente às dimensões do questionário de satisfação melhor cotadas, aposta-se na manutenção do trabalho realizado, como por exemplo no campo da comunicação, utilizando-a para debater a satisfação no trabalho (Karatepe et al., 2003; Ross, 1997; Yang, 2010), bem como outros temas pertinentes, tanto para os colaboradores como para a organização.

Salientam-se ainda outra medida, que apesar de não parecer diretamente ligada à satisfação no trabalho no caso do Douro, de acordo com a revisão de literatura, leva a crer que podem impactar indiretamente o colaborador:

- Tendo em conta que parte dos colaboradores tem baixas qualificações, apesar de quem tem qualificações mais baixas se encontrar mais satisfeito, propõe-se a aposta na formação destes caso seja do seu interesse, de forma a não só melhorar o serviço, bem como, e segundo Amissah et al. (2016) e Jawabreh e Alsarayreh (2017), aumentar ainda mais a satisfação no trabalho (Karatepe et al., 2003).

6.2 Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo reuniu-se na aplicação do questionário. Desde logo, a implementação do questionário teve um entrave devido ao momento em que foi realizado, durante a época alta do turismo em Portugal, em especial durante a pandemia do COVID-19.

O primeiro contratempo reuniu-se no contacto com os alojamentos. Inicialmente elegeu-se o contacto eletrónico, contudo, a larga maioria dos alojamentos não respondeu. Passando para contactos telefónicos, a maior parte dos elementos dos estabelecimentos que conversaram com a investigadora não davam uma confirmação à participação ou não participação ao estudo, referindo que esse tipo de assunto devia ser tratado com o supervisor, que muitas vezes não estava disponível ou via e-mail, o que nunca aconteceu. Após várias tentativas de contacto fracassadas, a investigadora adotou uma nova abordagem: a ida presencial aos estabelecimentos de alojamento turístico. Desde logo, os principais inconvenientes foram o gasto monetário em transporte, bem como o tempo gasto. A cada estabelecimento foram realizadas no mínimo duas visitas, sendo que em vários deles foram realizadas 3 a 4 visitas, pois os estabelecimentos referiam que se tinham esquecido de responder. No final das várias visitas para recolha, caso o estabelecimento não tivesse entregue nenhum questionário, depois de um longo processo de espera, recorrendo a várias insistências por parte da investigadora, não se realizou mais nenhuma visita, pois o gasto monetário seria insuportável.

Sendo o Douro uma região turística bastante sazonal, isto é, a visita pelos turistas a esta região acontece essencialmente desde o fim da primavera até ao fim das vindimas, onde o verão é momento com maior número de turistas, e sendo justamente esta a época em que foi aplicado, tornou-se complexo para alguns alojamentos aceitar responder, quando não desejariam desperdiçar tempo no preenchimento de algo que lhes fosse trazer alguma vantagem. Em especial, e como referido, estando a atravessar uma pandemia mundial, depois de um ano e meio de muitas dificuldades financeiras para os alojamentos devido ao encerramento obrigatório dos estabelecimentos e ao bloqueio das fronteiras de vários países, o verão de 2021 mostrava-se como uma lufada de ar fresco para a manutenção das empresas. Por tal, sublinha-se mais a ideia referida previamente que os diretores/gerentes/supervisores não gostariam que os seus colaboradores perdessem muito tempo em algo externo. Adicionalmente, numa parte muito significativa dos alojamentos apenas respondeu uma amostra dos colaboradores, e não toda a equipa.

Para além disto, alguns dos diretores/gerentes/supervisores abordados não se mostraram muito ocorrentes do que era a satisfação no trabalho, bem como gestão de recursos humanos, não percebendo o objetivo do questionário.

Em adição a este argumento, alguns diretores/gerentes/supervisores optaram por não aceitar a participação do estudo: uns porque não queriam perder tempo de trabalho dos seus colaboradores, outros porque não pareciam querer exposta qual a satisfação no trabalho dos seus subordinados, provavelmente porque estes julgavam que os seus colaboradores se encontram insatisfeitos. Pode-se ter observado um enviesamento dos dados porque os colaboradores mais insatisfeitos não responderam ao questionário.

Por seu turno, apesar do questionário online ser menos dispendioso, de as respostas estarem desde logo em formato digital e de garantir o anonimato e confidencialidade dos respondentes, alguns colaboradores podem não ter tido acesso ao mesmo por não partilha da direção/administração, isto é, não tiveram sequer acesso ao questionário, ou não souberam como utilizar estes recursos digitais, não tendo respondido.

Deste modo, e também com a limitação de um curto período de tempo para a recolha de dados, a amostra acabou por ter um número menor ao esperado, contudo não impossibilitou a realização do estudo.

Paralelamente, e se por um lado, ao aplicar o questionário durante o verão pareceram ser incluídos mais colaboradores temporários, por outro lado, como o volume de trabalho é maior, ou seja, os colaboradores estão mais cansados e tem menos tempo para responder, podem ter ocorrido distorções nas respostas.

Além disto, algumas das atividades de trabalho podem não se encontrar bem representadas no estudo; isto pois, apesar da investigadora pedir para tentar ao máximo obter respostas de vários departamentos/funções, alguns diretores/supervisores referiram logo de início que, e por exemplo, os colaboradores de higienização dos espaços não iriam responder porque “tinham muito para fazer”, e o alojamento não podia perder o tempo de trabalho deles.

Uma última limitação pode estar relacionada com o conceito geográfico já que o estudo foi apenas realizado na região NUT III Douro, as conclusões são válidas exclusivamente para esta área, e não para o país como um todo.

6.3 Recomendações para trabalhos futuros

Sugere-se, por fim, algumas recomendações para trabalhos futuros que envolvem empresas do setor turístico. Em primeiro lugar, integrando alojamentos turísticos durienses, recomenda-se o estudo de outros temas relacionados como a motivação, comprometimento organizacional, *engagement*, políticas e práticas de gestão de recursos humanos, desempenho profissional, entre outros. Em adição, propunha-se o estudo das consequências da insatisfação abordadas anteriormente de forma a perceber qual a influência do nível de satisfação, e por exemplo, no *burnout* ou rotatividade.

Simultaneamente, e tendo em mente que apenas foram analisados estabelecimentos com pontuação de “Soberbo: 9 ou mais” no *site* online Booking.com (2021), aconselha-se o estudo a outros estabelecimentos com classificações menores, de forma a perceber se a qualidade do alojamento turístico impacta na satisfação dos colaboradores.

Em complemento, poderão ser realizados estudos sobre a satisfação no trabalho em outras empresas na região, a saber, restaurantes, empresas de animação turística ou empresas de transporte, englobando por exemplo, empresas de passeios turísticos de barco, muito populares no rio Douro, de forma a melhor traçar um perfil sobre a região.

Mitigando a limitação geográfica referida anteriormente, recomenda-se o estudo exploratório da satisfação no trabalho em outras regiões portuguesas, de forma a perceber quais as diferenças entre os colaboradores mediante o local de trabalho.

Referências bibliográficas

- Abo-Murad, M., & AL-Khrabsheh, A. (2019). Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–14. https://www.researchgate.net/publication/332014556_TURNOVER_CULTURE_AND_CRISIS_MANAGEMENT_INSIGHTS_FROM_MALAYSIAN_HOTEL_INDUSTRY
- Aguiar, M. (2015). *Compromisso organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo com duas unidades hoteleiras portuguesas* [Master's thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/38610>
- Alom, S., Patwary, A. K., & Khan, M. M. H. (2019). Factors affecting the turnover intention of Bangladeshi migrants in the United Arab Emirates: An empirical study on the hotel industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(3), 344–360. https://www.researchgate.net/publication/337608234_Factors_Affecting_the_Turnover_Intention_of_Bangladeshi_Migrants_in_the_United_Arab_Emirates_An_Empirical_Study_on_the_Hotel_Industry
- Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N., & Amissah, A. (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(2), 166–183. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1084858>
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Barreto, L. K. da S., Leone, N. M. de C. P. G., Santiago, J. L. da S., & Nóbrega, A. B. do N. (2016). Trabalho, prazer e sofrimento na hotelaria. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 10(4), 63–79. <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i4.662>
- Barros, F. H. V., Borges, K. D. M., & Lima, L. H. de O. (2012). Avaliação da privação do

sono e dos padrões fisiológicos nos profissionais em enfermagem no município de Quixadá. *Revista Expressão Católica*, 1(4), 199–207. <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/1289>

Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry* (9th ed.). John Wiley & Sons, cop.

Beni, M. C. (1998). *Análise estrutural do turismo* (2nd ed.). Senac. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=f9GCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=turismo&ots=65GeXmYIs8&sig=XXqM-LVPcpqsLssq_XyYNEbkHZY#v=onepage&q=a soma dos fenômenos e das&f=false

Boella, M. J. (1992). *Human resource management in the hospitality industry* (5th ed.). Stanley Thornes.

Booking.com. (2021, June 15). *Booking.com*. <https://www.booking.com/index.pt-pt.html>

Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. de S., Machado, E. A. P., & Silva, W. S. da. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 189–200. <https://doi.org/10.1590/s0102-79722002000100020>

Bowen, J., & Basch, J. (1994). Strategies for creating customer-oriented organisations. In R. Teare & M. Olsen (Eds.), *International hospitality management* (3rd ed., pp. 197–220). Pitman.

Brázio, F. M. da S. L. (2016). *Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na administração do Porto de Viana do Castelo* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório Científico IPVC. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1553>

Cassel, S. H., Thulemark, M., & Duncan, T. (2018). Career paths and mobility in the swedish hospitality sector. *Tourism Geographies*, 20(1), 29–48. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1402946>

- Castelli, G. (1990). *Turismo: Atividade marcante do século XX* (2nd ed.). EDUCS.
- Castelli, G. (1995). *Administração hoteleira* (3rd ed.). EDUCS.
- Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*. Editora Sariava.
[https://books.google.pt/books?id=L4mWdWAAQBAJ&lpg=PA1&dq=geraldo castelli gestão hoteleira&hl=pt-PT&pg=PA1#v=onepage&q=geraldo castelli gestão hoteleira&f=false](https://books.google.pt/books?id=L4mWdWAAQBAJ&lpg=PA1&dq=geraldo%20castelli%20gest%C3%A3o%20hoteleira&hl=pt-PT&pg=PA1#v=onepage&q=geraldo%20castelli%20gest%C3%A3o%20hoteleira&f=false)
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136–154. <https://doi.org/10.1080/095851998341233>
- Chernish, W. N. (2001). Empowering service personnel to deliver quality service. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality and tourism* (1st ed., pp. 223–237). Jaico Publishing House.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1989a). *Recursos humanos na empresa* (2nd ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (1989b). *Recursos humanos na empresa* (2nd ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (1989c). *Recursos humanos na empresa* (2nd ed.). Atlas.
- da Silva, E., Chaffin, R., Neto, V., & Júnior, C. (2010). Impactos gerados pelo trabalho em turnos. *Perspectivas Online*, 4(13), 65–86.
<https://www.semanticscholar.org/paper/IMPACTOS-GERADOS-PELO-TRABALHO-EM-TURNOS-Silva-Chaffin/257d4b52e65e04880ce2916aa9967045195060e6>
- Decreto Lei n.º 128/2014 do Ministério da Economia (2014). Diário da República: Série I, n.º 128/2014. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/128/2014/08/29/p/dre/pt/html>

- Decreto Lei n.º 80/2017 do Ministério da Economia (2017). Diário da República: Série I, n.º 80/2017. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/80/2017/06/30/p/dre/pt/html>
- Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 16(4), 375–392. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(97\)00031-5](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(97)00031-5)
- Dejours, C. (2011). “Trabalhar” não é “derrogar.” *Laboreal*, 7(1), 375-392. <https://doi.org/10.4000/laboreal.8354>
- Dessler, G. (1980). *Human behavior* (1st ed.). Prentice Hall.
- Dialamícu, M. O. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira* [Master’s thesis, Universidade Lusíada da Lisboa]. Repositório das Universidades Lusíada. <http://hdl.handle.net/11067/1109>
- Fernandes, S. C. da C. (2017). *Liderança proativa e satisfação laboral: Estudo exploratório* [Master’s Thesis, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/27410>
- Ferreira, A. C. V. (2013). *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria da ilha da Madeira* [Master’s Thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/25154>
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações Em Contexto*, 1(2), 47–67. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p47-67>
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321–334. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>

- Gökovali, U., & Bahar, O. (2006). Contribution of tourism to economic growth: A panel data approach. *Anatolia*, 17(2), 155–167. <https://doi.org/10.1080/13032917.2006.9687184>
- Gonçalves, B. M. A. (2017). *A motivação e satisfação no trabalho: Importância, fatores, relacionamentos e consequências* [Master's thesis, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/6621>
- Guerreiro, R. (2000). *Definição de metodologia para a diminuição do desemprego sazonal no setor hoteleiro algarvio* [Master's thesis, Universidade do Algarve e Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/994>
- Guzmán, T., Cañizares, S., & Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(2), 19–28. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78874>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71. <https://doi.org/10.2307/41164610>
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*, 11(2), 12–28. <https://doi.org/10.1097/00012272-198901000-00006>
- Harris, T. C., & Locke, E. A. (1974). Replication of white-collar-blue-collar differences in sources of satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 369–370. <https://doi.org/10.1037/h0036771>

- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221–240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. https://www.researchgate.net/publication/10934893_One_More_Time_How_do_You_Motivate_Employees
- Herzberg, F., Mathapo, J., Wiener, Y., & Wiesen, L. E. (1974). Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(3), 411–419. <https://doi.org/10.1037/h0036697>
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), 118–126. <https://hbr.org/1987/03/lessons-in-the-service-sector#>
- Heskett, J. L., Sasser, Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value* (1st ed.). The Free Press.
- Höpner, A. (2008). *Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras* [Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume – Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://hdl.handle.net/10183/12747>
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419–443. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00135>
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2004). *International cases in tourism management* (1st ed.). Butterworth-Heinmann.

https://books.google.pt/books?id=0sTmjLINB2kC&lpg=PR1&ots=5bHhhi_Dlk&dq=Horner%2C+S.+%26+Swarbrooke%2C+J.+%26+International+Cases+in+Tourism+Management.+Oxford%3A+Butterworth-Heinmann.&lr&hl=pt-PT&pg=PA16#v=onepage&q&f=false

- Howell, D. C. (2012). *Statistical methods for psychology* (8th ed). Wadsworth Cengage Learning.
- Iverson, K. M. (1989). *Introduction to hospitality management* (1st ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Jawabreh, O. A. A., & Alsarayreh, M. N. (2017). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels five- Stars in aqaba special economic zone authority (AZEZA). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(26), 389–407. https://www.researchgate.net/publication/323080434_Analysis_of_job_satisfaction_in_the_hotel_industry_A_study_of_hotels_five-Stars_in_aqaba_special_economic_zone_authority_AZEZA
- Jones, S. C., & Vroom, V. H. (1964). Division of labor and performance under cooperative and competitive conditions. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68(3), 313–320. <https://doi.org/10.1037/h0042378>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Jung Choi, H., & Tae Kim, Y. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1011–1028. <https://doi.org/10.1108/09596111211258892>
- Junior, N. A. da S. (2001). Satisfação no trabalho: Um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, 6(1), 47–57. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712001000100007>

- Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047–1065. <https://doi.org/10.1108/09596111211258919>
- Karatepe, O. M., Avci, T., Karatepe, T., & Canoz, S. (2003). The measurement of job satisfaction: An empirical study of frontline employees in the northern cyprus hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(1), 69–85. https://doi.org/10.1300/J149v04n01_04
- Katzell, Mi. E. (1968). Expectations and dropouts in schools of nursing. *Journal of Applied Psychology*, 52(2), 154–157. <https://doi.org/10.1037/h0025643>
- Keiser, J. R. (1989). *Principles and practices of management in the hospitality industry* (2nd ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality management: An introduction* (2nd ed.). Longman.
- Knowles, T., Dimitrios, D., & El-Mourhabi, J. B. (2004). *The globalization of tourism & hospitality* (2nd ed.). Thomson.
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 35–42. <https://doi.org/10.1108/09596110110365634>
- Lee-Ross, D. (2001). Understanding the role of the service encounter in tourism, hospitality, and leisure service. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality and tourism* (1st ed., pp. 85–95). Jaico Publishing House.
- Lei n.º 62/2018 da Assembleia da República (2018). Diário da República: Série I, n.º 161/2018. <https://data.dre.pt/eli/lei/62/2018/08/22/p/dre/pt/html>
- Lima, S. (2006). A responsabilidade ambiental como factor de competitividade no turismo: O caso do sector hoteleiro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (6), 43–51. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i6.13789>

- Lima, V. Z., Souza, A. V. de O., Alano, J., Ganzer, P. P., Olea, P. M., Dorion, E. C. H., Nodari, C. H., Chais, C., & Prodanov, C. C. (2016). Indicadores da qualidade de vida no trabalho e sua relação com o ensino-aprendizagem. *Revista Espacios*, 37(1), 21–38.
https://www.researchgate.net/publication/309188588_Indicadores_da_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho_e_Sua_Relacao_com_o_Ensino-Aprendizagem
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
- Locke, E. A., & Bryan, J. F. (1969). The directing function of goals in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 35–42. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90030-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90030-0)
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Lockwood, A., & Jones, P. (1991). *People and the hotel and catering industry* (2nd ed.). Cassell.
- Luís, H. C. L. (2012). *Relatório de estágio no grupo hoteleiro Lux Hotels: Proposta de análise da satisfação dos colaboradores* [Internship report, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <http://hdl.handle.net/10400.8/2890>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism.

- Lundberg, D. E. (1989). *The hotel and restaurant business* (5th ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Malheiro, J., & Veloso, A. (2014). A satisfação laboral e a confiança organizacional em três empresas de tecnologias da informação: um estudo exploratório. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 1. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1904>
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2009). Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. *Psicologia Em Estudo*, 14(1), 75–82. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000100010>
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador* [Master's thesis, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/D.6.2002.tde-07112006-210400>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59–78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martins, C., & Machado, C. (2005). A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. *Portuguese Journal of Management Studies*, 10(1), 87–104. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2239>
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195–205. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712006000200008>
- Mazaro, R. M., & Netto, A. P. (2012). Competitividade e inovação em turismo. In Mario Carlos Beni (Ed.), *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão* (1st ed., pp. 367–381). Editora Manole.

- McCausland, W. D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7–8), 636–659. <https://doi.org/10.1108/01437720510628112>
- McNamara, M., Bohle, P., & Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health in hotel work. *Applied Ergonomics*, 42(2), 225–232. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2010.06.013>
- Medlik, S. (1991). *The business of hotels* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Meier, L.L. and Spector, P.E. (2015). Job Satisfaction. In C.L. Cooper, D.E. Guest and D.J. Needle (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-3). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Mirada, M. dos A. C. (2014). *A satisfação no trabalho: Uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores* [Master's thesis, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/3377>
- Nascimento, J. L. R. P. do. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho* [Doctoral thesis, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Repositório do Iscte]. Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Nebel, E. C. (1991). *Managing hotels effectively* (1st ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Nunes, J. O. C. (2003). *Qualidade de vida e satisfação no trabalho: Um estudo nas empresas hoteleiras de Fortaleza* [Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1154>
- O'driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140(2), 151–159. <https://doi.org/10.1080/00224540009600454>

- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(2-3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Oliveira, D. de, Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012). Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In *IX SEGET-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (p. 13). <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>
- Oliveira, P. A. R. de. (2012). *Satisfação profissional e empenhamento organizacional: Estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira* [Master's thesis, Universidade de Lisboa, Repositório ULisboa] - Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/6920>
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(3), 294–313. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796866>
- Pegg, S., & Suh, J.-H. K. (2006). Issues pertaining to service recovery in the tourism and leisure industries. In B. Prideaux, G. Moscardo, & E. Laws (Eds.), *Managing Tourism and Hospitality Services* (1st ed., pp. 26–37). CAB International.
- Pereira, A. F. M. (2018). *Gestão de recursos humanos no hotel Faro: Satisfação laboral dos colaboradores* [Master's thesis, Universidade do Algarve]. Sapientia. <http://hdl.handle.net/10400.1/12353>
- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: Uma aplicação ao sector hoteleiro na ilha de São Miguel* [Master's thesis, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/506>
- Pereira, L. M. M. V. (2013). *O marketing e a comunicação na hotelaria: O estudo de caso*

de hotel familiar e hotel de grupo [Master's thesis, Instituto Politécnico de Leiria].
IC-Online. <http://hdl.handle.net/10400.8/1087>

Pereiro, X. (2009). Turismo cultural. *Passos*, 2.
<https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEdita2.pdf>

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2),
127–140.

Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of
service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053–
1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.006>

Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de
Economia e Gestão Das Organizações*, 4, 81–111. [https://www.learningsg.com/o-
papel-da-lideranca-no-desenvolvimento-de-pessoas/](https://www.learningsg.com/o-papel-da-lideranca-no-desenvolvimento-de-pessoas/)

Powers, P., & Russell, D. (1993). *Love your job!: Loving the job you have... Finding a job
you love* (1st ed.). O'Reilly & Associate.

Powers, T. (1992). *Introduction to the Hospitality Industry* (2nd ed.). John Wiley.

Rato, I. M. da S. (2019). *A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e
satisfação dos trabalhadores no sector da hotelaria* [Master's thesis, Universidade
de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/25619>

Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and
lasting value* (1st ed.). Harvard Business School Press.

Reisinger, Y. (2001). Unique characteristics of tourism, hospitality, and leisure services. In
J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in
hospitality and tourism* (1st ed., pp. 15–49). Jaico Publishing House.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and
conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>

- Riley, M. (1992). *Human resource management: A guide to personnel practice in the hotel and catering industry* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Riley, M., & Jones, P. A. (1994). Labor strategy in international hotel management. In R. Teare & M. Olsen (Eds.), *International hospitality management* (3rd ed., pp. 296–311). Pitman.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. (R. Marcondes, Trans.). Pearson Education. (Original work published 2005)
- Roberts, C. (2001). Competitive advantages of service quality in hospitality, tourism, and leisure services. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality and tourism* (1st ed., pp. 111–122). Jaico Publishing House.
- Rodrigues, V. F. (1998). Principais impactos do trabalho em turnos: Estudo de caso de uma sonda de perfuração marítima. *Revista Da Universidade de Alfenas*, 4, 199–207. https://www.academia.edu/11268320/PRINCIPAIS_IMPACTOS_DO_TRABALHO_EM_TURNOS_ESTUDO_DE_CASO_DE_UMA_SONDA_DE_PERFURA%C3%87%C3%83O_MAR%C3%8DTIMA
- Rogers, A., & Slinn, J. (1993). *Tourism: Management of facilities* (1st ed.). Pitman.
- Rosa, C. da, & Carlotto, M. S. (2005). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar. *Revista Da SBPH*, 8(2), 1–15. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-08582005000200002&script=sci_abstract&tlng=pt
- Rose, M. (2001, 5-7 July). *Disparate measures in the workplace... Quantifying overall job satisfaction*. [Paper presentation]. British Household Panel Survey Research Conference, Colchester, UK. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.6685&rep=rep1&type=pdf>
- Ross, G. F. (1997). Career stress responses among hospitality employees. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 41–51. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(96\)00032-1](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(96)00032-1)

- Rutherford, D. G. (1990). *Hotel management and operations* (1st ed.). Van Nostrand Reinhold.
- Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., & Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(1), 63–80. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807394>
- Santos, L. D., & Vieira, A. C. (2020). Tourism and regional development: A spatial econometric model for Portugal at municipal level. *Portuguese Economic Journal*, 19(3), 285–299. <https://doi.org/10.1007/s10258-020-00179-z>
- Santos, T. C. de M. M. dos, & Inocente, N. J. (2006). Trabalho em turnos e noturno: Ciclo vigília sono e alterações na saúde do trabalhador. *Revista Univap*, 13(24), 2748–2751. http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/03/EPG00000433-ok.pdf
- Sarmiento, A. (2018, February 6). Conheça os 15 sites de reservas hoteleiras mais importantes de Portugal. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/conheca-os-15-sites-de-reservas-hoteleiras-mais-importantes-de-portugal-266086>
- Secco, C., & Quadros, K. do R. (2016). Gestão da qualidade de vida no trabalho como perspectiva no ambiente educacional. *Espacios*, 37(14). <https://www.revistaespacios.com/a16v37n14/16371415.html>
- Shea, L. J. (2001). Managing and marketing internal and external relationships. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality and tourism* (1st ed., pp. 255–268). Jaico Publishing House.
- Silva, C. A. da, & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331–339. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000300011>
- Silva, E., Dias, P., & Rodrigues, A. (2019). Satisfação laboral e burnout em assistentes gerontológicos. *Psicologia, saúde & doenças*, 20(3), 788–802. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15309/19psd200318>

- Silva, N., & Rosa Tolfo, S. da. (1999). Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: Um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, 6(20), 208–300. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1877>
- Silva, N., & Tolfo, S. da R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: Explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341–354. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572012000300008
- Soukiazis, E., & Proença, S. (2008). Tourism as an alternative source of regional growth in Portugal: A panel data analysis at NUTS II and III levels. *Portuguese Economic Journal*, 7(1), 43–61. <https://doi.org/10.1007/s10258-007-0022-0>
- Soutar, G. N. (2001). Service quality, customer satisfaction, and value: An examination of their relationships. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality and tourism* (1st ed., pp. 97–110). Jaico Publishing House.
- Southgate, A., Tomelin, C., & Rossini, D. (2016). Recursos humanos nos bastidores da hotelaria: Estratégias e gestão da qualidade de vida. *Revista Caribenã de Ciencias Sociales*, 1–17. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/hotelaria.html>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (2021, July 1). *Job Satisfaction Survey Translations*. <https://paulspector.com/>
- Standish, R. C. (1982). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? *American Journal of Hospital Pharmacy*, 39(9), 1460-1472. <https://doi.org/10.1093/ajhp/39.9.1460>
- Statt, D. A. (1994). *Psychology and the world of work* (1st ed.). Macmillan Press.
- Strassburger, N. C., & Holleben, D. (2008). A qualidade na prestação de serviços na

organização hoteleira. *GT8 Empreendedorismo e Inovação Na Gestão Do Turismo Do IV Seminário de Pesquisa Em Turismo Do MERCOSUL*. https://www.ucs.br/ucs/tplVSEminTur%20/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_5/trabalhos/arquivos/gt08-07.pdf

Taylor, F. (2011). *Os princípios da gestão científica* (1st ed.). Sílabo.

Terry, W. (2018). Precarity and guest work in U.S. tourism: J-1 and H-2B visa programs. *Tourism Geographies*, 20(1), 85–106. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1336784>

Titz, K. (2001). The impact of people, process, and physical evidence on tourism, hospitality, and leisure service quality. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.), *Service quality management in hospitality and tourism* (1st ed., pp. 67–84). Jaico Publishing House.

Trindade, A. (2006). Modos de gestão de recursos humanos na hotelaria algarvia. *Tourism and Management Studies*, 2, 119–127. <https://www.tmmstudies.net/index.php/ectms/article/view/27>

Turismo de Portugal. (2021, July 4). *RNT - Registo Nacional de Turismo*. <https://registos.turismodeportugal.pt/>

Umbreit, W. T. (1990). When will the hospitality industry pay attention to effective personnel practices? In D. G. Rutherford (Ed.), *Hotel management and operations* (1st ed., pp. 281–283). Van Nostrand Reinhold.

United Nations. (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789211615210>

Venison, P. (1991). *Managing hotels* (6th ed.). Butterworth-Heinemann.

Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 20(4), 466–480. <https://doi.org/10.1177/1467358420924065>

- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations* (1st ed.). Prentice Hall.
- Wada, E. K. (2012). Hospitalidade. In Mario Carlos Beni (Ed.), *Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão* (1st ed., pp. 419–432). Editora Manole.
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1990). Managing employee turnover. In D. G. Rutherford (Ed.), *Hotel management and operations* (1st ed., pp. 290–299). Van Nostrand Reinhold.
- Watson, S., & Litteljonh, D. (1994). Multi-and transnational firms: The impact of expansion on corporate structures. In R. Teare & M. Olsen (Eds.), *International hospitality management* (3rd ed., pp. 135–159). Pitman.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 219–231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>
- World Travel Organization, & United Nations. (1994). Recommendations on tourism statistics. In *Statistical Papers*, *83*. <http://www.e-unwto.org/content/h6p517>
- World Travel Organization. (2015). Hotel classification systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels. In *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284416646>
- Worsfold, P., & Jameson, S. (1991). Human resource management: A response to change in the 1990s. In R. Teare & A. Boer (Eds.), *Strategic Hospitality Management* (1st ed., pp. 99–119). Cassell Educational.
- 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>
- Wuest, B. S. (2001). Service quality concepts and dimensions pertinent to tourism, hospitality and leisure services. In J. Kandampully, C. Mok, & B. Sparks (Eds.),

Service quality management in hospitality and tourism (1st ed., pp. 51–66). Jaico Publishing House.

Yang, J. Te. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609–619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>

Yew, L. T. (2008). Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2008.016210>

Zalewska, A. M. (1999a). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395–416. <https://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076428>

Zalewska, A. M. (1999b). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(4), 485–511. <https://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076434>

Anexos

Anexo I – Questionário

O presente questionário enquadra-se no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo na Universidade de Aveiro, que pretende explorar qual o grau de satisfação dos colaboradores em alojamentos turísticos na região NUT III Douro.

O questionário não é um teste, não existindo respostas certas ou erradas, importando apenas aquilo que sente e sentiu nos últimos tempos.

A sua resposta deverá ser dada tendo em conta a sua opinião sincera, aquilo que pensa e as suas experiências.

Os resultados serão analisados de forma global, e não como um caso individual. Os dados apurados serão apenas utilizados para análise estatística e fins académicos.

O tempo médio para responder ao questionário é de cerca 6/7 minutos.

ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

Em conformidade com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), os dados através do presente questionário serão apenas utilizados no estudo inserido na dissertação de mestrado “Satisfação no trabalho em hotelaria” da Universidade de Aveiro, sendo este anónimo e confidencial. Este acordo de confidencialidade salienta a colocação da informação auferida no estudo, caso a permissão do inquirido. No final da investigação, os dados serão mantidos em sigilo e não utilizados para outros fins que não académicos. Caso preencha o questionário, será tido como um aval ao seu consentimento perante ao acordo de confidencialidade.

Sim Não

A sua ajuda e respostas são muito importantes para a finalização da minha dissertação! Peço-lhe que selecione sempre atentamente a opção que mais se enquadre à sua situação. Por favor, responda com total honestidade e a todas as questões.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Parte I – Satisfação no trabalho

Leia atentamente cada uma das questões. Para cada afirmação selecione (com um X) apenas a única opção que se identifica mais consigo, sendo 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo moderadamente, 3 – Discordo ligeiramente, 4 – Concordo ligeiramente, 5 – Concordo moderadamente e 6 – Concordo fortemente.

		1-Discordo totalmente	2-Discordo moderadamente	3-Discordo ligeiramente	4-Concordo ligeiramente	5-Concordo moderadamente	6-Concordo totalmente
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.						
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.						
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho.						
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.						
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento						
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.						
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.						
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.						
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.						
10	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.						
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.						
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.						
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.						
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.						
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.						
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.						
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.						
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.						
19	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.						
20	As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.						
21	O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.						
22	O pacote de benefícios que temos é justo.						
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.						
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.						

		1-Discordo totalmente	2-Discordo moderadamente	3-Discordo ligeiramente	4-Concordo ligeiramente	5-Concordo moderadamente	6-Concordo fortemente
25	Gosto dos colaboradores desta organização.						
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.						
27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.						
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.						
29	Há benefícios que não temos e devíamos ter.						
30	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.						
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.						
32	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.						
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.						
34	Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.						
35	O meu trabalho é agradável.						
36	As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.						

Parte II – Caracterização sociodemográfica

Leia atentamente cada uma das questões. Para cada afirmação selecione apenas a opção (ou opções, nas questões 8 e 10) que mais se identifica(m) consigo.

- 1) Qual o seu género?
Feminino ____ Masculino ____ Outro ____

- 2) Qual a sua idade?
Idade ____ anos

- 3) Quais são as suas habilitações literárias?
6º ano ____
9º ano ____
12º ano ____
Curso Profissional ____
Bacharelado ____
Licenciatura ____
Mestrado ____
Pós-graduação ____
Doutoramento ____
Outra formação ____

- 4) Qual o seu estado civil?
Solteiro ____
Casado/União de facto ____
Divorciado/Separado ____
Viúvo ____

- 5) Qual o seu concelho de residência? _____

- 6) Há quantos anos ou meses trabalha na atual empresa? ____ anos OU ____ meses

- 7) Exerce algum cargo de chefia ou outro similar que envolva coordenação de uma equipa? Sim ____ Não ____

- 8) Selecione qual ou quais são as suas atividades de trabalho na atual empresa (pode selecionar mais de uma opção nesta questão).

Proprietário _____
Direção/administração _____
Assistência de direção _____
Contabilidade _____
Vendas _____
Compras _____
Comercial _____
Relações públicas/Marketing _____
Eventos _____
Manutenção _____
Recepção/*Front office* _____
Reservas/*Back office* _____
Cozinha e copa _____
Sala/Serviço de mesa _____
Bar _____
Higienização dos espaços (*Housekeeping*/Andares/Higienização de espaços comuns)

SPA e relacionados _____
Outro: _____ Qual? _____

9) Qual o seu vínculo contratual com a empresa?

Efetivo _____
Termo certo/contrato a termo certo (podendo ser renovável) _____
Termo incerto/contrato por tempo indeterminado _____
Estagiário _____
Recibos verdes _____

10) Qual o seu regime de trabalho?

Full-time _____ Part-time _____

11) Qual a sua modalidade do horário de trabalho?

Normal/Fixo _____ Flexível _____ Turnos fixos _____ Turnos rotativos _____

12) Selecione o intervalo onde se encontra o seu rendimento mensal na empresa.

Inferior a 700 euros _____
Entre 701 euros e 1000 euros _____
Entre 1001 euros e 2000 euros _____
Superior a 2001 euros _____

13) Entre as seguintes afirmações, selecione aquela que mais se identifica consigo:

- a) Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro. ____
- b) Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente. ____
- c) Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua participação!

Catarina Dinis – catarina.dinis@ua.pt

Anexo II – Tabelas com os resultados do SPSS

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica e laboral da amostra

Variável	Valor da variável	Freq. absoluta	Freq. relativa
Género	Feminino	87	75%
	Masculino	27	23,28%
	Outro	1	0,86%
	Não respondeu	1	0,86%
Idade	18-24	27	23,28%
	25-34	35	30,17%
	35-44	28	24,14%
	45-54	9	7,76%
	55-64	12	10,34%
	65 ou mais	3	2,59%
	Não respondeu	2	1,72%
Habilitações Literárias	6º ano	10	8,62%
	9º ano	5	4,31%
	12º ano	29	25%
	Curso profissional	26	22,41%
	Bacharelado	3	2,59%
	Licenciatura	31	26,72%
	Mestrado	8	6,90%
	Pós-graduação	3	2,59%
	Doutoramento	0	-
	Outro	0	-
	Não respondeu	1	0,86%
Estado Civil	Solteiro	61	52,59%
	Casado/União de facto	48	41,38%
	Divorciado/Separado	4	3,45%
	Viúvo	0	-
	Não respondeu	3	2,59%
Concelho de residência	Alijó	6	5,17%
	Armamar	4	3,45%
	Carrazeda de Ansiães	5	4,31%
	Castelo de Paiva	1	0,86%
	Lamego	23	19,83%
	Matosinhos	1	0,86%
	Mesão Frio	1	0,86%
	Mogadouro	1	0,86%
	Moimenta do Douro	1	0,86%
	Penedono	3	2,59%
	Peso da Régua	22	18,97%
	Porto	2	1,72%
	Resende	2	1,72%
	Sabrosa	6	5,17%
	Santa Marta de Penaguião	3	2,59%
	São João da Pesqueira	3	2,59%
	Sernancelhe	1	0,86%
	Tabuaço	4	3,45%

	Tarouca	1	0,86%
	Torre de Moncorvo	3	2,59%
	Valpaços	1	0,86%
	Vila Nova de Gaia	1	0,86%
	Vila Real	17	14,66%
	Viseu	2	1,72%
	Não respondeu	2	1,72%
Concelho de residência por NUT III	Concelho pertencente à NUT III Douro e ao distrito de Vila Real	55	47,41%
	Concelho pertencente à NUT III Douro e ao distrito de Viseu	40	34,48%
	Concelho pertencente à NUT III Douro e ao distrito de Bragança	8	6,90%
	Concelho pertencente à NUT III Douro e ao distrito da Guarda	0	0
	Concelhos não pertencentes à NUT III Douro	11	9,48%
	Não respondeu	2	1,72%
Antiguidade na empresa	Inferior a 1 ano	18	15,52%
	Entre 1 ano e 3 anos	39	33,62%
	Entre 4 anos e 6 anos	33	28,45%
	Entre 7 anos e 9 anos	4	3,45%
	Igual ou superior a 10 anos	20	17,24%
	Não respondeu	2	1,72%
Cargo de chefia	Sim	53	45,69%
	Não	59	50,86%
	Não respondeu	4	3,45%
Atividades de trabalho	Direção/administração	25	-
	Assistência de direção	22	-
	Contabilidade	17	-
	Vendas	26	-
	Compras	17	-
	Comercial	17	-
	Relações públicas/Marketing	15	-
	Eventos	17	-
	Manutenção	31	-
	Receção/ <i>Front office</i>	53	-
	Reservas/ <i>Back office</i>	47	-
	Cozinha e copa	30	-
	Sala/Serviço de mesa	36	-
	Bar	15	-
	Higienização dos espaços	38	-
	SPA e relacionados	12	-
	Outro	2	-
Não respondeu	2	-	
Vínculo com a empresa	Efetivo	57	49,14
	Termo certo	31	26,72
	Termo incerto	18	15,52
	Estagiário	5	4,31
	Recibos verdes	1	0,86

	Não respondeu	4	3,45
Regime de trabalho	<i>Full-time</i>	109	93,97
	<i>Part-time</i>	5	4,31
	Não respondeu	2	1,72
Modalidade de trabalho	Normal/Fixo	36	31,03%
	Flexível	37	31,90%
	Turnos fixos	10	8,62%
	Turnos rotativos	29	25,00%
	Não respondeu	4	3,45%
Rendimento mensal	Inferior a 700€	56	48,28%
	Entre 701€ e 1000€	43	37,07%
	Entre 1001€ e 2000€	11	9,48%
	Superior a 2001€	2	1,72%
	Não respondeu	4	3,45%
Compromisso para com o setor do alojamento turístico	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro.	78	67,24%
	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente.	9	7,76%
	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência.	14	12,07%
	Não respondeu	15	12,93%
Tipologia de alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue	Agroturismo	23	19,83%
	Alojamento local	17	14,66%
	Casa de campo	15	12,93%
	Empreed. Turismo de Habitação	16	13,79%
	Hotel/Hotel rural	45	38,79%

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 2 - Média, desvio padrão e erro de curtose padrão de cada item do questionário de satisfação no trabalho

Itens	Média	Desvio padrão
1 - Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	3,81	1,694
2 - No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	3,33	1,797
3 - O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho.	5,10	1,417
4 - Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	4,03	1,732
5 - Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	4,20	1,716
6 - Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	4,41	1,647
7 - Gosto das pessoas com quem trabalho.	5,34	1,150
8 - Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	4,83	1,534
9 - As comunicações dentro desta organização parecem boas.	4,42	1,421
10 - Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	2,61	1,831
11 - Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	3,70	1,765
12 - O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	5,12	1,403
13 - Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	3,60	1,662
14 - Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	4,46	1,596
15 - Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	3,71	1,794
16 - Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	4,21	1,702
17 - Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	5,09	1,087
18 - Os objetivos desta organização não são claros para mim.	5,03	1,483
19 - Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	3,94	1,843
20 - As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	3,50	1,747
21 - O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	4,95	1,468
22 - O pacote de benefícios que temos é justo.	3,84	1,618

23 - Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	3,70	1,875
24 - Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	3,14	1,808
25 - Gosto dos colaboradores desta organização.	5,38	0,975
26 - Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	4,66	1,457
27 - Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	5,41	0,996
28 - Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	3,36	1,660
29 - Há benefícios que não temos e devíamos ter.	3,32	1,891
30 - Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	5,27	1,160
31 - Tenho demasiado trabalho burocrático.	4,03	1,754
32 - Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	3,42	1,925
33 - Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	3,40	1,817
34 - Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	4,49	1,697
35 - O meu trabalho é agradável.	5,03	1,099
36 - As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	4,78	1,538
Satisfação global no trabalho	4,24	0,873

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 3 - Média, desvio padrão e alfa de cronbach de cada dimensão do questionário de satisfação no trabalho

Dimensões	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
Pagamento	3,43	1,418	0,821
Promoção	3,48	1,425	0,812
Supervisão	5,11	0,986	0,692
<i>Fringe benefits</i>	3,70	1,325	0,766
Recompensas contingentes	3,94	1,400	0,792
Condições operativas	3,82	1,118	0,515
Colegas	4,86	1,033	0,704
Natureza do trabalho	5,09	3,231	0,601
Comunicação	4,72	1,087	0,719
Satisfação global	4,24	0,873	0,93

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 4 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável género

Género		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Feminino	Média	3,46	3,45	5,16	3,64	3,94	3,79	4,88	5,12	4,66	4,23
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
	Desvio padrão	1,417	1,437	0,990	1,412	1,395	1,121	1,003	0,753	1,121	0,888
Masculino	Média	3,39	3,66	4,97	3,91	4,00	3,96	4,87	5,06	4,99	4,31
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Desvio padrão	1,486	1,435	1,010	1,033	1,482	1,155	1,108	0,967	0,942	0,849
Outro	Média	3,00	2,50	5,00	2,75	3,25	3,25	3,00	4,00	3,75	3,39
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Total	Média	3,44	3,49	5,11	3,69	3,95	3,83	4,86	5,10	4,73	4,24
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
	Desvio padrão	1,421	1,430	0,989	1,330	1,405	1,123	1,034	0,808	1,085	0,876

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 5 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável idade

Idade		Pagamento	Promoção	Supervisão	Fringe benefits	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
18-24	Média	3,00	3,25	5,19	3,49	3,75	4,02	4,75	5,06	4,49	4,11
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Desvio padrão	1,418	1,473	0,870	1,320	1,366	1,189	0,869	0,638	0,992	0,841
25-34	Média	3,12	3,36	4,99	3,54	3,61	3,77	4,91	4,91	4,46	4,08
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Desvio padrão	1,471	1,622	1,162	1,353	1,532	1,225	1,098	1,009	1,255	1,034
35-44	Média	3,65	3,74	4,88	4,04	4,14	3,54	4,74	5,23	4,76	4,30
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Desvio padrão	1,346	1,207	0,949	1,335	1,276	1,016	1,187	0,642	1,010	0,767
45-54	Média	3,72	3,08	5,11	3,11	4,08	3,94	4,78	4,94	5,36	4,24
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desvio padrão	1,284	1,728	1,091	1,160	1,152	0,693	0,956	0,705	0,849	0,605
55-64	Média	4,23	3,92	5,56	4,27	4,69	4,23	5,15	5,40	5,23	4,74
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Desvio padrão	1,025	1,110	0,692	1,355	1,336	1,170	0,815	0,895	0,895	0,748
65 ou mais	Média	4,58	4,17	5,83	4,25	4,33	3,50	5,50	5,67	5,67	4,83
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	2,036	0,629	0,144	0,661	2,082	1,250	0,866	0,577	0,382	0,895
Total	Média	3,43	3,48	5,10	3,71	3,95	3,83	4,86	5,10	4,73	4,24
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Desvio padrão	1,426	1,434	0,990	1,333	1,409	1,127	1,021	0,808	1,092	0,877

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 6 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias		Pagamento	Promoção	Supervisão	Fringe benefits	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
6ºano	Média	3,80	2,95	5,33	3,35	4,18	4,00	5,33	5,05	5,20	4,35
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desvio padrão	1,206	1,549	0,965	1,410	1,313	0,612	0,858	0,762	0,911	0,752
9ºano	Média	4,65	4,25	5,25	4,20	4,35	4,00	5,55	5,25	4,90	4,71
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desvio padrão	0,762	0,771	0,984	1,230	1,517	1,750	1,006	1,132	1,098	0,851
12ºano	Média	3,98	3,82	4,98	4,06	4,39	3,98	4,92	5,26	4,91	4,48
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
	Desvio padrão	1,464	1,118	0,935	1,359	1,222	0,949	1,146	0,673	1,005	0,841
Curso Profissional	Média	3,09	3,52	4,91	3,52	3,56	3,83	4,61	4,98	4,52	4,06
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	Desvio padrão	1,405	1,673	1,111	1,389	1,537	1,216	1,075	0,919	1,231	0,935
Bacharelado	Média	3,42	1,92	6,00	3,58	3,50	3,33	5,58	5,50	5,17	4,22
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	1,702	1,588	0,000	1,607	1,953	0,382	0,722	0,433	0,289	0,601
Licenciatura	Média	2,84	3,18	5,15	3,39	3,53	3,56	4,64	4,94	4,48	3,97
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Desvio padrão	1,361	1,362	1,020	1,258	1,446	1,273	0,957	0,877	1,231	0,920
Mestrado	Média	3,56	4,22	5,22	4,03	4,41	3,97	5,03	5,38	4,84	4,52
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Desvio padrão	1,266	1,491	1,013	1,319	0,865	1,013	0,940	0,681	0,566	0,742
Pós-graduação	Média	3,92	3,33	5,58	4,33	5,08	4,33	5,00	4,92	4,75	4,58
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	0,520	1,422	0,382	0,520	0,878	1,528	0,750	0,382	0,661	0,647
Total	Média	3,44	3,49	5,11	3,69	3,95	3,83	4,86	5,10	4,73	4,24
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
	Desvio padrão	1,421	1,430	0,989	1,330	1,405	1,123	1,034	0,808	1,085	0,876

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 7 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável estado civil

Estado Civil		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Solteiro	Média	3,12	3,38	5,14	3,59	3,69	3,87	4,77	5,07	4,54	4,13
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Desvio padrão	1,419	1,575	0,990	1,352	1,410	1,209	1,044	0,842	1,084	0,904
Casado/ União de facto	Média	3,77	3,49	5,10	3,77	4,20	3,79	4,94	5,09	4,87	4,34
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Desvio padrão	1,298	1,196	1,010	1,292	1,368	1,028	1,050	0,776	1,073	0,837
Divorciado/ Separado	Média	3,13	4,06	4,81	3,31	3,75	3,25	4,69	5,19	5,31	4,17
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desvio padrão	1,614	1,533	1,125	0,875	1,021	0,957	0,657	0,898	0,800	0,466
Total	Média	3,40	3,45	5,11	3,65	3,91	3,81	4,84	5,09	4,71	4,22
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	Desvio padrão	1,400	1,417	0,995	1,309	1,394	1,124	1,032	0,809	1,081	0,865

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 8 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável concelho de residência

Concelho de residência		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Alijó	Média	2,63	2,63	4,58	2,71	2,71	2,71	4,83	4,63	4,63	3,56
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desvio padrão	1,626	1,896	1,393	2,009	1,684	0,954	0,917	0,905	1,862	1,137
Armamar	Média	3,06	3,88	4,81	3,44	3,88	3,75	4,88	5,19	5,06	4,22
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desvio padrão	0,774	1,561	1,214	0,944	0,595	0,791	0,777	0,944	1,087	0,327
Carrazeda de Ansiães	Média	3,65	1,25	5,95	3,50	3,75	4,10	4,85	5,30	5,10	4,16
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desvio padrão	1,353	0,433	0,112	1,146	0,935	0,877	1,181	0,597	0,978	0,475
Castelo de Paiva	Média	3,25	3,50	3,00	3,25	3,50	2,25	3,75	5,50	4,50	3,61
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Lamego	Média	3,10	3,46	4,92	3,73	3,93	4,18	4,71	4,97	4,75	4,19
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Desvio padrão	1,459	1,373	1,048	1,627	1,573	0,966	1,341	0,774	1,084	1,036
Matosinhos	Média	4,00	4,50	5,75	4,75	5,75	5,75	5,50	6,00	6,00	5,33
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Mesão Frio	Média	3,00	4,00	6,00	4,75	5,00	5,25	5,75	6,00	6,00	5,08
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Mogadouro	Média	3,50	2,75	5,25	3,75	3,50	3,25	4,50	5,00	3,75	3,92
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Moimenta da Beira	Média	5,50	4,25	5,75	4,00	5,00	4,75	6,00	6,00	6,00	5,25
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										

Penedono	Média	3,50	3,58	6,00	4,50	4,08	4,25	5,92	4,75	5,17	4,64
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	2,179	2,268	0,000	0,901	2,696	2,817	0,144	1,146	0,878	1,228
Peso da Régua	Média	3,75	4,20	5,34	3,75	4,56	4,00	5,11	5,25	5,11	4,56
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Desvio padrão	1,421	1,071	0,861	1,185	1,147	1,178	0,718	0,772	0,680	0,746
Porto	Média	1,25	2,00	4,88	2,75	2,25	3,25	4,00	4,75	4,25	3,26
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio padrão	0,000	0,000	1,591	0,707	0,354	1,061	0,000	1,061	0,000	0,059
Resende	Média	4,00	3,38	5,25	4,75	4,50	4,63	3,75	5,00	5,25	4,50
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio padrão	0,354	3,005	0,707	0,707	1,768	1,237	2,475	0,354	0,354	1,139
Sabrosa	Média	3,38	3,46	4,96	3,33	3,25	3,25	4,83	5,21	3,92	3,95
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desvio padrão	1,902	1,853	1,600	1,895	1,936	1,414	1,211	1,259	1,678	1,434
Santa Marta de Penaguão	Média	4,17	4,08	5,17	3,83	4,08	3,17	4,75	5,00	4,75	4,33
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	1,607	1,665	1,443	1,942	1,876	1,010	1,146	1,000	1,392	1,135
São João da Pesqueira	Média	4,33	4,00	5,17	4,50	4,58	4,42	4,33	4,92	4,67	4,55
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	1,233	0,661	1,233	1,090	1,377	1,041	1,528	0,520	1,377	1,034
Sernancelhe	Média	2,75	3,25	5,50	4,25	4,25	3,00	5,50	5,00	2,75	4,03
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Tabuaço	Média	4,50	3,38	4,75	3,63	3,88	4,13	4,63	5,81	5,38	4,45
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desvio padrão	2,010	0,777	0,540	1,887	1,164	0,595	0,433	0,239	0,520	0,622
Tarouca	Média	2,00	1,75	4,50	3,00	2,75	2,75	6,00	4,50	3,75	3,44
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Torre de Moncorvo	Média	2,75	3,42	5,33	2,58	2,08	2,75	5,33	5,42	4,67	3,81
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Desvio padrão	1,561	2,126	1,155	0,722	0,722	1,392	1,155	0,804	0,878	0,357

Valpaços	Média	3,75	3,75	4,75	3,00	3,75	4,25	5,25	5,50	2,25	4,03
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Vila Nova de Gaia	Média	1,25	2,00	6,00	2,25	3,00	1,50	5,00	5,50	4,25	3,42
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Vila Real	Média	3,75	3,74	5,06	4,22	4,29	3,87	4,90	4,85	4,46	4,35
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Desvio padrão	1,156	1,213	0,827	0,879	1,122	0,662	0,927	0,936	1,005	0,703
Viseu	Média	2,75	2,00	4,75	3,00	3,00	3,38	4,13	5,38	3,63	3,56
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio padrão	0,707	1,414	1,061	0,000	0,354	0,177	0,884	0,177	0,177	0,511
Concelho da NUT III Douro no distrito de Vila Real	Média	3,60	3,80	5,13	3,76	4,11	3,71	4,98	5,05	4,72	4,32
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Desvio padrão	1,417	1,369	1,027	1,360	1,425	1,102	0,864	0,905	1,149	0,914
Concelho da NUT III Douro no distrito de Viseu	Média	3,38	3,51	5,02	3,81	3,99	4,11	4,86	5,07	4,83	4,29
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Desvio padrão	1,520	1,309	0,976	1,434	1,448	1,086	1,183	0,772	1,067	0,918
Concelho da NUT III Douro no distrito de Bragança	Média	3,31	2,06	5,72	3,16	3,13	3,59	5,03	5,34	4,94	4,03
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Desvio padrão	1,400	1,630	0,700	1,060	1,180	1,217	1,114	0,626	0,904	0,445
Concelho fora da NUT III Douro	Média	2,89	2,84	4,95	3,45	3,55	3,59	4,34	5,25	4,27	3,90
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Desvio padrão	1,169	1,384	1,005	0,961	1,198	1,286	1,044	0,524	1,015	0,756
Total	Média	3,43	3,48	5,12	3,70	3,95	3,83	4,88	5,10	4,73	4,25
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Desvio padrão	1,429	1,433	0,992	1,333	1,409	1,126	1,024	0,808	1,092	0,878

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 9 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável antiguidade na organização

Antiguidade		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Inferior a 1 ano	Média	3,44	3,57	5,47	3,63	4,14	3,89	5,03	5,22	4,69	4,34
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Desvio padrão	1,397	1,480	0,722	1,481	1,367	1,281	0,752	0,535	1,024	0,879
Entre 1 ano e 3 anos	Média	3,43	3,53	5,20	3,70	4,07	4,06	4,92	5,14	4,67	4,30
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Desvio padrão	1,499	1,574	0,941	1,384	1,374	0,931	1,129	0,794	1,085	0,882
Entre 4 anos e 6 anos	Média	3,05	3,20	4,88	3,55	3,45	3,61	4,53	4,75	4,43	3,94
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Desvio padrão	1,380	1,363	1,169	1,237	1,367	1,263	0,929	0,933	1,227	0,875
Entre 7 anos e 9 anos	Média	4,50	3,63	4,81	4,50	4,56	4,31	5,13	5,69	5,50	4,74
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desvio padrão	1,581	1,299	0,851	2,189	1,612	0,625	0,829	0,375	0,612	0,963
Igual ou superior a 10 anos	Média	3,76	3,71	5,08	3,80	4,18	3,63	5,05	5,29	5,10	4,40
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Desvio padrão	1,148	1,286	0,911	1,099	1,374	1,125	1,207	0,745	0,879	0,757
Total	Média	3,42	3,48	5,11	3,69	3,94	3,84	4,85	5,09	4,71	4,24
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Desvio padrão	1,407	1,431	0,982	1,330	1,392	1,123	1,033	0,810	1,092	0,871

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 10 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável cargo de chefia

Cargo de chefia		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Não	Média	3,37	3,25	5,09	3,61	3,89	3,94	4,92	5,03	4,60	4,19
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Desvio padrão	1,446	1,514	1,058	1,261	1,357	0,994	1,075	0,825	1,170	0,897
Sim	Média	3,46	3,64	5,08	3,74	3,93	3,61	4,73	5,12	4,82	4,24
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	Desvio padrão	1,411	1,299	0,921	1,388	1,461	1,218	0,995	0,811	1,016	0,848
Total	Média	3,41	3,43	5,08	3,67	3,91	3,79	4,83	5,08	4,70	4,21
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Desvio padrão	1,424	1,423	0,991	1,318	1,401	1,113	1,038	0,816	1,101	0,871

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 11 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável vínculo contratual

Vínculo		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Efetivo	Média	3,71	3,62	5,30	3,97	4,09	3,71	5,08	5,23	4,90	4,40
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Desvio padrão	1,392	1,432	1,031	1,346	1,512	1,297	0,926	0,815	1,180	0,892
Termo certo	Média	3,08	3,16	5,02	3,31	3,66	3,70	4,48	4,82	4,53	3,97
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Desvio padrão	1,367	1,604	0,926	1,263	1,418	1,042	1,116	0,711	1,014	0,911
Termo incerto	Média	2,85	3,43	4,71	3,38	3,67	4,19	4,69	5,03	4,63	4,06
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Desvio padrão	1,625	1,350	0,952	1,402	1,200	0,667	1,146	0,943	0,724	0,772
Estagiário	Média	4,25	4,00	5,40	4,35	4,45	4,55	5,25	5,50	4,25	4,67
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desvio padrão	0,612	0,935	0,576	1,040	0,837	0,855	0,530	0,354	1,358	0,651
Recibos verdes	Média	3,50	3,25	3,50	3,25	4,00	3,75	3,75	4,00	3,25	3,58
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desvio padrão										
Total	Média	3,42	3,48	5,11	3,70	3,92	3,83	4,85	5,08	4,71	4,23
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Desvio padrão	1,436	1,446	0,997	1,343	1,414	1,137	1,033	0,813	1,089	0,885

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 12 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável regime de trabalho

Regime de trabalho		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Part-time	Média	4,20	3,65	5,25	3,55	4,65	4,10	5,50	5,25	5,10	4,58
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Desvio padrão	0,542	0,285	1,118	0,671	0,487	0,518	0,984	0,750	1,098	0,572
Full-time	Média	3,38	3,48	5,11	3,70	3,91	3,82	4,83	5,09	4,71	4,23
	N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
	Desvio padrão	1,429	1,467	0,989	1,359	1,432	1,147	1,036	0,815	1,092	0,890
Total	Média	3,42	3,49	5,12	3,69	3,94	3,83	4,86	5,09	4,73	4,24
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Desvio padrão	1,411	1,436	0,990	1,335	1,411	1,127	1,039	0,810	1,090	0,880

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 13 – Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável modalidade de horário

Modalidade de horário		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Normal/fixo	Média	3,61	3,47	5,13	3,93	4,11	3,79	4,95	5,19	4,84	4,34
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Desvio padrão	1,317	1,335	0,925	1,252	1,285	0,999	0,980	0,770	1,222	0,795
Flexível	Média	3,59	3,49	5,15	3,53	3,90	3,72	4,95	5,20	4,86	4,27
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Desvio padrão	1,348	1,290	0,921	1,318	1,380	0,987	0,884	0,728	0,828	0,775
Turnos fixos	Média	2,68	3,28	4,90	3,93	3,93	4,40	4,70	4,85	4,48	4,13
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desvio padrão	1,586	1,421	1,168	1,390	1,137	0,966	1,327	0,907	0,939	0,989
Turnos rotativos	Média	3,25	3,53	5,20	3,51	3,76	3,86	4,72	4,93	4,49	4,14
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
	Desvio padrão	1,528	1,795	1,061	1,466	1,696	1,449	1,198	0,889	1,265	1,070
Total	Média	3,43	3,47	5,13	3,69	3,93	3,84	4,87	5,10	4,73	4,24
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Desvio padrão	1,417	1,443	0,973	1,340	1,410	1,127	1,036	0,803	1,095	0,877

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 14 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável rendimento mensal

Rendimento mensal		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Inferior a 700 euros	Média	3,36	3,40	5,17	3,42	3,74	3,81	4,97	5,07	4,71	4,18
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Desvio padrão	1,454	1,311	1,070	1,365	1,471	1,256	1,014	0,878	1,244	0,924
Entre 701 euros e 1000 euros	Média	3,37	3,24	5,13	3,79	3,95	3,88	4,76	5,06	4,62	4,20
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Desvio padrão	1,351	1,618	0,849	1,300	1,300	0,912	1,023	0,723	0,918	0,809
Entre 1001 euros e 2000 euros	Média	3,64	4,16	4,68	4,02	4,18	3,52	4,52	5,09	4,93	4,31
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Desvio padrão	1,489	0,839	1,178	0,945	1,270	1,222	1,180	0,808	0,902	0,872
Superior a 2001 euros	Média	3,50	5,00	4,75	5,25	5,50	4,00	4,38	5,50	4,88	4,75
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio padrão	1,414	0,354	0,707	0,354	0,707	1,414	1,237	0,707	0,530	0,471
Total	Média	3,39	3,44	5,10	3,65	3,90	3,81	4,84	5,07	4,70	4,21
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	Desvio padrão	1,401	1,420	0,996	1,319	1,389	1,122	1,035	0,804	1,082	0,865

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 15 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável compromisso para com o setor de alojamento turístico

Compromisso		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza de trabalho	Comunicação	Satisfação global
Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	Média	3,62	3,74	5,17	3,94	4,20	4,01	4,90	5,21	4,91	4,41
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
	Desvio padrão	1,445	1,381	0,931	1,343	1,338	1,094	1,043	0,745	0,908	0,843
Encaro este emprego numa empresa de aloj. o turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	Média	4,06	2,78	5,19	3,44	4,44	4,00	5,06	5,17	4,97	4,35
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desvio padrão	1,184	1,349	0,836	1,081	0,527	0,718	0,726	0,661	1,176	0,522
Encaro este emprego numa empresa de aloj. turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	Média	2,86	3,18	5,16	3,13	3,04	3,30	4,80	4,96	4,54	3,88
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Desvio padrão	1,121	1,328	0,974	1,159	1,565	1,186	1,039	0,825	1,151	0,722
Total	Média	3,55	3,57	5,17	3,78	4,06	3,91	4,90	5,18	4,86	4,33
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
	Desvio padrão	1,407	1,394	0,921	1,322	1,376	1,099	1,012	0,747	0,967	0,818

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 16 - Média e desvio padrão das dimensão e satisfação global por opções de resposta da variável tipologia do alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue

Tipologia		Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação	Satisfação global
Agroturismo	Média	3,33	3,48	4,74	3,18	3,52	3,38	4,82	4,98	4,64	4,01
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Desvio padrão	1,207	1,110	1,051	1,284	1,201	0,956	0,867	0,849	1,229	0,737
Alojamento local	Média	4,51	4,40	5,51	4,40	5,16	4,47	5,49	5,38	5,43	4,97
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Desvio padrão	1,025	0,740	0,768	1,219	0,935	0,870	0,758	0,708	0,695	0,661
Casa de campo	Média	2,83	2,78	4,95	2,73	3,38	3,27	4,80	5,02	4,17	3,77
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desvio padrão	1,555	1,295	1,340	1,551	1,514	1,477	0,872	1,020	1,660	1,092
Turismo de Habitação	Média	3,38	2,66	5,03	3,55	3,28	3,27	5,03	4,98	4,83	4,00
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Desvio padrão	1,332	1,480	0,970	0,797	1,543	0,772	1,064	0,642	0,617	0,649
Hotel/Hotel rural	Média	3,29	3,66	5,23	4,07	4,12	4,19	4,59	5,10	4,64	4,32
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Desvio padrão	1,473	1,562	0,847	1,202	1,253	1,009	1,157	0,804	0,915	0,838
Total	Média	3,43	3,48	5,11	3,70	3,94	3,82	4,86	5,09	4,72	4,24
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
	Desvio padrão	1,418	1,425	0,985	1,325	1,399	1,118	1,033	0,808	1,087	0,874

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 17 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov para as dimensões do questionário de satisfação

Dimensões	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
Pagamento	0,080	,200*
Promoção	0,108	0,015
Supervisão	0,208	0,000
<i>Fringe benefits</i>	0,062	,200*
Recompensas contingentes	0,080	,200*
Condições operativas	0,096	0,046
Colegas	0,130	0,001
Natureza do trabalho	0,140	0,000
Comunicação	0,116	0,006

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira
 Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 18 - Correlação de Spearman entre aspetos sociodemográficos e dimensões do questionário de satisfação

		Género	Idade	Habilitações literárias	Estado civil	Concelho de residência
Género	Coeficiente de correlação	1,000	0,053	0,069	-0,020	-0,135
	Sig. (2 extremidades)		0,574	0,466	0,831	0,153
	N	115	113	115	113	114
Idade	Coeficiente de correlação	0,053	1,000	-,269**	,628**	-0,073
	Sig. (2 extremidades)	0,574		0,004	0,000	0,441
	N	113	114	113	111	114
Habilitações literárias	Coeficiente de correlação	0,069	-,269**	1,000	-,332**	-0,138
	Sig. (2 extremidades)	0,466	0,004		0,000	0,143
	N	115	113	115	113	114
Estado Civil	Coeficiente de correlação	-0,020	,628**	-,332**	1,000	-0,074
	Sig. (2 extremidades)	0,831	0,000	0,000		0,441
	N	113	111	113	113	112
Concelho de residência	Coeficiente de correlação	-0,135	-0,073	-0,138	-0,074	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,153	0,441	0,143	0,441	
	N	114	114	114	112	115
Pagamento	Coeficiente de correlação	-0,033	,279**	-,261**	0,185	0,119
	Sig. (2 extremidades)	0,726	0,003	0,005	0,050	0,205
	N	115	114	115	113	115
Promoção	Coeficiente de correlação	0,048	0,133	-0,060	0,058	0,110
	Sig. (2 extremidades)	0,611	0,159	0,527	0,543	0,242
	N	115	114	115	113	115
Supervisão	Coeficiente de correlação	-0,111	0,052	0,044	-0,054	-0,039
	Sig. (2 extremidades)	0,236	0,583	0,641	0,570	0,677
	N	115	114	115	113	115
Fringe benefits	Coeficiente de correlação	0,056	0,143	-0,060	0,045	0,079
	Sig. (2 extremidades)	0,552	0,129	0,527	0,634	0,403
	N	115	114	115	113	115
Recompensas contingentes	Coeficiente de correlação	0,012	,200*	-0,117	0,163	0,051
	Sig. (2 extremidades)	0,895	0,033	0,211	0,084	0,587
	N	115	114	115	113	115

Condições operativas	Coeficiente de correlação	0,055	-0,038	-0,100	-0,092	-0,056
	Sig. (2 extremidades)	0,561	0,690	0,288	0,330	0,551
	N	115	114	115	113	115
Colegas	Coeficiente de correlação	-0,029	0,103	-,185*	0,069	-0,025
	Sig. (2 extremidades)	0,762	0,275	0,048	0,470	0,792
	N	115	114	115	113	115
Natureza do trabalho	Coeficiente de correlação	-0,013	0,157	-0,057	0,004	0,039
	Sig. (2 extremidades)	0,894	0,094	0,547	0,971	0,682
	N	115	114	115	113	115
Comunicação	Coeficiente de correlação	0,099	,294**	-0,161	,191*	-,233*
	Sig. (2 extremidades)	0,293	0,001	0,086	0,043	0,012
	N	115	114	115	113	115
Satisfação global	Coeficiente de correlação	0,010	,217*	-0,128	0,118	0,031
	Sig. (2 extremidades)	0,918	0,020	0,174	0,213	0,742
	N	115	114	115	113	116

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

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

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 19 - Correlação de Spearman entre aspetos laborais e dimensões do questionário de satisfação

		Antiguidade	Cargo de chefia	Vínculo	Regime de trabalho	Modalidade de horário	Rendimento mensal	Compromisso	Tipologia
Antiguidade	Coeficiente de correlação	1,000	,306**	-,451**	0,004	-,222*	,231*	-0,159	-0,132
	Sig. (2 extremidades)		0,001	0,000	0,965	0,019	0,015	0,116	0,162
	N	114	110	110	112	111	111	99	114
Cargo de chefia	Coeficiente de correlação	,306**	1,000	-,276**	-,210*	-,214*	,418**	-0,016	-0,125
	Sig. (2 extremidades)	0,001		0,004	0,7027	0,026	0,000	0,873	0,190
	N	110	112	108	110	108	108	97	112
Vínculo contratual	Coeficiente de correlação	-,451**	-,276**	1,000	0,151	0,113	-0,169	0,048	0,095
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,004		0,113	0,241	0,079	0,634	0,318
	N	110	108	112	111	109	109	99	112
Regime de trabalho	Coeficiente de correlação	0,004	-,210*	0,151	1,000	-0,007	-,210*	0,096	-0,184
	Sig. (2 extremidades)	0,965	0,027	0,113		0,941	0,027	0,341	0,051
	N	112	110	111	114	111	111	100	114
Mobilidade de horário	Coeficiente de correlação	-,222*	-,214*	0,113	-0,007	1,000	-0,152	-0,039	,270**
	Sig. (2 extremidades)	0,019	0,026	0,241	0,941		0,112	0,704	0,004
	N	111	108	109	111	112	110	98	112
Rendimento	Coeficiente de correlação	,231*	,418**	-0,169	-,210*	-0,152	1,000	-0,112	0,184
	Sig. (2 extremidades)	0,015	0,000	0,079	0,027	0,112		0,273	0,052
	N	111	108	109	111	110	112	98	112
Compromisso	Coeficiente de correlação	-0,159	-0,016	0,048	0,096	-0,039	-0,112	1,000	-0,174
	Sig. (2 extremidades)	0,116	0,873	0,634	0,341	0,704	0,273		0,082
	N	99	97	99	100	98	98	101	101
Tipologia	Coeficiente de correlação	-0,132	-0,125	0,095	-0,184	,270**	0,184	-0,174	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,162	0,190	0,318	0,051	0,004	0,052	0,082	
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Pagamento	Coeficiente de correlação	0,043	0,016	-0,170	0,123	-0,110	0,037	-0,111	-0,094
	Sig. (2 extremidades)	0,650	0,866	0,073	0,191	0,247	0,696	0,268	0,314
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Promoção	Coeficiente de correlação	0,001	0,131	-0,083	-0,010	0,021	0,099	-,217*	0,007
	Sig. (2 extremidades)	0,995	0,167	0,387	0,918	0,829	0,301	0,029	0,941
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Supervisão	Coeficiente de correlação	-0,181	-0,045	-,257**	0,051	0,061	-0,167	0,009	0,097

	Sig. (2 extremidades)	0,054	0,635	0,006	0,591	0,524	0,079	0,925	0,301
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Fringe benefits	Coefficiente de correlação	0,031	0,043	-0,166	-0,033	-0,103	,199*	-,223*	,195*
	Sig. (2 extremidades)	0,745	0,655	0,081	0,731	0,278	0,036	0,025	0,036
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Recompensas contingentes	Coefficiente de correlação	-0,041	0,014	-0,112	0,106	-0,089	0,138	-0,183	0,046
	Sig. (2 extremidades)	0,669	0,885	0,240	0,263	0,352	0,147	0,068	0,623
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Condições operativas	Coefficiente de correlação	-0,110	-0,159	0,140	0,059	0,066	-0,070	-0,159	0,177
	Sig. (2 extremidades)	0,243	0,094	0,140	0,530	0,492	0,462	0,113	0,057
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Colegas	Coefficiente de correlação	-0,017	-0,119	-,189*	0,151	-0,072	-0,160	-0,025	-0,140
	Sig. (2 extremidades)	0,861	0,211	0,046	0,109	0,452	0,091	0,800	0,133
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Natureza do trabalho	Coefficiente de correlação	0,004	0,058	-0,139	0,039	-0,129	-0,011	-0,104	-0,003
	Sig. (2 extremidades)	0,964	0,546	0,145	0,682	0,174	0,908	0,301	0,977
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Comunicação	Coefficiente de correlação	0,106	0,088	-,249**	0,079	-0,149	-0,048	-0,059	-0,129
	Sig. (2 extremidades)	0,261	0,357	0,008	0,402	0,117	0,615	0,560	0,166
	N	114	112	112	114	112	112	101	116
Satisfação global	Coefficiente de correlação	-0,019	0,027	-,186*	-0,083	-0,094	0,028	-0,170	0,020
	Sig. (2 extremidades)	0,839	0,774	0,049	0,382	0,323	0,769	0,089	0,831
	N	114	112	112	114	112	112	101	116

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

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

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 20 - Correlação de Spearman entre atividades de trabalho e dimensões do questionário de satisfação

		Direção	Assistência de direção	Contabilidade	Vendas	Compras	Comercial	Relações públicas	Eventos	Manutenção	Receção	Reservas	Cozinha e copa	Sala	Bar	Higienização	SPA	Outros
Direção/ administração	Coefficiente de correlação	1,000	0,067	,257**	,271**	,376**	,257**	,298**	0,020	0,062	0,024	0,037	-0,118	-0,125	-0,015	-0,098	-0,109	-0,069
	Sig. (2 extremidades)		0,473	0,005	0,003	0,000	0,005	0,001	0,832	0,505	0,796	0,692	0,207	0,181	0,877	0,296	0,243	0,459
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Assistência de direção	Coefficiente de correlação	0,067	1,000	,483**	,425**	,546**	,359**	,403**	,297**	0,105	0,174	,228*	0,066	,198*	,338**	0,037	,341**	-0,064
	Sig. (2 extremidades)	0,473		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,260	0,061	0,014	0,483	0,033	0,000	0,692	0,000	0,494
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Contabilidade	Coefficiente de correlação	,257**	,483**	1,000	,537**	,586**	,518**	,494**	,242**	,301**	,305**	,303**	0,145	,196*	,349**	0,126	0,179	-0,055
	Sig. (2 extremidades)	0,005	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,001	0,001	0,001	0,121	0,035	0,000	0,177	0,054	0,558
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Vendas	Coefficiente de correlação	,271**	,425**	,537**	1,000	,537**	,537**	,532**	,479**	,283**	,379**	,441**	0,107	,310**	,286**	0,065	0,157	-0,071
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,251	0,001	0,002	0,486	0,093	0,448
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Compras	Coefficiente de correlação	,376**	,546**	,586**	,537**	1,000	,518**	,567**	,449**	,356**	,354**	,353**	,201*	,249**	,421**	0,178	,259**	-0,055
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,031	0,007	0,000	0,056	0,005	0,558
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Comercial	Coefficiente de correlação	,257**	,359**	,518**	,537**	,518**	1,000	,639**	0,173	,246**	,256**	,303**	0,089	,249**	,421**	0,126	0,179	-0,055
	Sig. (2 extremidades)	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,063	0,008	0,006	0,001	0,341	0,007	0,000	0,177	0,054	0,558
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Relações públicas/ marketing	Coefficiente de correlação	,298**	,403**	,494**	,532**	,567**	,639**	1,000	,276**	0,174	,265**	,310**	0,066	0,130	,387**	0,059	0,122	-0,051
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,003	0,062	0,004	0,001	0,483	0,164	0,000	0,526	0,191	0,586
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Eventos	Coefficiente de correlação	0,020	,297**	,242**	,479**	,449**	0,173	,276**	1,000	,301**	,305**	,303**	0,145	,302**	,204*	-0,030	,259**	-0,055

	Sig. (2 extremidades)	0,832	0,001	0,009	0,000	0,000	0,063	0,003		0,001	0,001	0,001	0,121	0,001	0,028	0,753	0,005	0,558
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Manutenção	Coefficiente de correlação	0,062	0,105	,301**	,283**	,356**	,246**	0,174	,301**	1,000	0,150	0,176	0,177	,311**	,232*	,243**	0,115	-0,080
	Sig. (2 extremidades)	0,505	0,260	0,001	0,002	0,000	0,008	0,062	0,001		0,108	0,059	0,057	0,001	0,012	0,009	0,220	0,393
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Receção/ front office	Coefficiente de correlação	0,024	0,174	,305**	,379**	,354**	,256**	,265**	,305**	0,150	1,000	,759**	0,012	,282**	0,162	0,060	0,086	-0,121
	Sig. (2 extremidades)	0,796	0,061	0,001	0,000	0,000	0,006	0,004	0,001	0,108		0,000	0,902	0,002	0,082	0,520	0,357	0,194
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Reservas/ back office	Coefficiente de correlação	0,037	,228*	,303**	,441**	,353**	,303**	,310**	,303**	0,176	,759**	1,000	0,114	,319**	,205*	0,135	0,123	-0,109
	Sig. (2 extremidades)	0,692	0,014	0,001	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,059	0,000		0,223	0,000	0,027	0,149	0,187	0,243
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Cozinha e copa	Coefficiente de correlação	-0,118	0,066	0,145	0,107	,201*	0,089	0,066	0,145	0,177	0,012	0,114	1,000	,412**	,300**	,427**	,252**	-0,078
	Sig. (2 extremidades)	0,207	0,483	0,121	0,251	0,031	0,341	0,483	0,121	0,057	0,902	0,223		0,000	0,001	0,000	0,006	0,404
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Sala/serviço de mesa	Coefficiente de correlação	-0,125	,198*	,196*	,310**	,249**	,249**	0,130	,302**	,311**	,282**	,319**	,412**	1,000	,519**	,366**	,200*	-0,089
	Sig. (2 extremidades)	0,181	0,033	0,035	0,001	0,007	0,007	0,164	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000		0,000	0,000	0,031	0,343
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Bar	Coefficiente de correlação	-0,015	,338**	,349**	,286**	,421**	,421**	,387**	,204*	,232*	0,162	,205*	,300**	,519**	1,000	,333**	,291**	-0,051
	Sig. (2 extremidades)	0,877	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,028	0,012	0,082	0,027	0,001	0,000		0,000	0,002	0,586
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Higienização dos espaços	Coefficiente de correlação	-0,098	0,037	0,126	0,065	0,178	0,126	0,059	-0,030	,243**	0,060	0,135	,427**	,366**	,333**	1,000	,185*	-0,092
	Sig. (2 extremidades)	0,296	0,692	0,177	0,486	0,056	0,177	0,526	0,753	0,009	0,520	0,149	0,000	0,000	0,000		0,047	0,324
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
SPA e relacionados	Coefficiente de correlação	-0,109	,341**	0,179	0,157	,259**	0,179	0,122	,259**	0,115	0,086	0,123	,252**	,200*	,291**	,185*	1,000	-0,045
	Sig. (2 extremidades)	0,243	0,000	0,054	0,093	0,005	0,054	0,191	0,005	0,220	0,357	0,187	0,006	0,031	0,002	0,047		0,632

	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Outros	Coefficiente de correlação	-0,069	-0,064	-0,055	-0,071	-0,055	-0,055	-0,051	-0,055	-0,080	-0,121	-0,109	-0,078	-0,089	-0,051	-0,092	-0,045	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,459	0,494	0,558	0,448	0,558	0,558	0,586	0,558	0,393	0,194	0,243	0,404	0,343	0,586	0,324	0,632	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Pagamento	Coefficiente de correlação	0,155	-0,152	-0,116	-,262**	-0,132	-0,100	-0,156	-0,176	-0,019	-0,032	-0,080	0,006	-,206*	-,271**	0,055	-,204*	0,000
	Sig. (2 extremidades)	0,097	0,103	0,215	0,004	0,159	0,284	0,094	0,059	0,838	0,734	0,391	0,947	0,027	0,003	0,554	0,028	1,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Promoção	Coefficiente de correlação	0,153	-0,092	-0,141	-,208*	-0,089	-0,074	-,234*	-,231*	-,224*	-0,089	-0,059	-0,039	-,197*	-,235*	-0,095	-0,094	0,041
	Sig. (2 extremidades)	0,100	0,323	0,131	0,025	0,344	0,432	0,011	0,012	0,016	0,344	0,527	0,679	0,034	0,011	0,311	0,313	0,665
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Supervisão	Coefficiente de correlação	0,115	-,212*	0,012	-,193*	-0,056	-0,033	-0,051	-0,162	0,103	0,084	0,109	0,056	-0,011	-0,065	,218*	-,283**	-0,067
	Sig. (2 extremidades)	0,219	0,022	0,902	0,038	0,550	0,723	0,585	0,081	0,271	0,373	0,244	0,547	0,906	0,488	0,019	0,002	0,475
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Fringe benefits	Coefficiente de correlação	0,108	-0,150	-,237*	-,343**	-,208*	-0,176	-0,168	-,275**	-0,147	-0,060	-0,098	-0,177	-,261**	-,281**	-0,144	-0,152	0,103
	Sig. (2 extremidades)	0,248	0,109	0,010	0,000	0,025	0,059	0,072	0,003	0,115	0,522	0,294	0,058	0,005	0,002	0,122	0,102	0,271
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Recompensas contingentes	Coefficiente de correlação	0,116	-0,163	-0,134	-,289**	-,191*	-0,086	-0,181	-,253**	-0,156	-0,134	-0,070	-0,142	-,304**	-,325**	0,027	-0,170	-0,021
	Sig. (2 extremidades)	0,215	0,080	0,153	0,002	0,040	0,358	0,052	0,006	0,095	0,152	0,452	0,128	0,001	0,000	0,770	0,068	0,824
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Condições operativas	Coefficiente de correlação	-0,046	-,369**	-,232*	-,327**	-,361**	-0,152	-,209*	-,269**	-0,075	-0,051	0,018	-0,122	-,240**	-,254**	-0,066	-,324**	0,117
	Sig. (2 extremidades)	0,623	0,000	0,012	0,000	0,000	0,103	0,024	0,003	0,426	0,590	0,849	0,192	0,010	0,006	0,481	0,000	0,211
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Colegas	Coefficiente de correlação	0,111	-,210*	-0,091	-0,097	-0,064	0,057	0,002	0,043	0,099	0,025	0,094	0,040	0,046	-0,049	,201*	-0,131	-0,050
	Sig. (2 extremidades)	0,234	0,024	0,329	0,303	0,493	0,541	0,984	0,644	0,292	0,790	0,318	0,670	0,622	0,603	0,031	0,161	0,595
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Natureza do trabalho	Coeficiente de correlação	0,116	-0,102	0,014	-,208*	-0,034	0,008	-0,095	-0,116	-0,008	0,008	-0,014	-0,034	-0,094	-,195*	0,055	-0,091	0,066
	Sig. (2 extremidades)	0,213	0,275	0,882	0,025	0,715	0,931	0,312	0,214	0,930	0,936	0,881	0,716	0,313	0,036	0,554	0,329	0,482
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Comunicação	Coeficiente de correlação	,226*	-,207*	-0,165	-,212*	-0,061	-0,054	-0,049	-0,032	0,108	-0,113	-0,023	-0,079	-0,069	-0,115	0,107	-,364**	-0,090
	Sig. (2 extremidades)	0,015	0,026	0,077	0,022	0,512	0,566	0,599	0,731	0,249	0,228	0,803	0,401	0,463	0,219	0,254	0,000	0,339
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Satisfação no trabalho	Coeficiente de correlação	0,142	-,208*	-0,174	-,328**	-,189*	-0,111	-,201*	-,226*	-0,083	-0,051	-0,021	-0,092	-,236*	-,312**	0,018	-,230*	0,025
	Sig. (2 extremidades)	0,128	0,025	0,062	0,000	0,043	0,234	0,030	0,015	0,375	0,587	0,823	0,324	0,011	0,001	0,847	0,013	0,792
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

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

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

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 21 - Correlação de Spearman entre as dimensões do questionário de satisfação

		Pagamento	Promoção	Supervisão	Fringe benefits	Recompensas contingentes	Condições operativas	Colegas	Natureza do trabalho	Comunicação
Pagamento	Coeficiente de correlação	1,000	,594**	,419**	,697**	,782**	,471**	,470**	,543**	,505**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Promoção	Coeficiente de correlação	,594**	1,000	,262**	,635**	,713**	,421**	,343**	,483**	,356**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Supervisão	Coeficiente de correlação	,419**	,262**	1,000	,307**	,431**	,372**	,501**	,422**	,528**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,005		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Fringe benefits	Coeficiente de correlação	,697**	,635**	,307**	1,000	,744**	,496**	,311**	,401**	,349**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Recompensas contingentes	Coeficiente de correlação	,782**	,713**	,431**	,744**	1,000	,622**	,448**	,478**	,505**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Condições operativas	Coeficiente de correlação	,471**	,421**	,372**	,496**	,622**	1,000	,359**	,348**	,433**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Colegas	Coeficiente de correlação	,470**	,343**	,501**	,311**	,448**	,359**	1,000	,509**	,594**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Natureza do trabalho	Coeficiente de correlação	,543**	,483**	,422**	,401**	,478**	,348**	,509**	1,000	,526**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Comunicação	Coeficiente de correlação	,505**	,356**	,528**	,349**	,505**	,433**	,594**	,526**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116
Satisfação global	Coeficiente de correlação	,853**	,777**	,571**	,785**	,899**	,668**	,615**	,658**	,655**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116

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

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 22 - Teste de Kruskal-Wallis para gênero

Dimensões	N	Gênero	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	87	Feminino	58,59	0,878	0,261
	27	Masculino	56,65		
	1	Outro	43,50		
Promoção	87	Feminino	57,02	0,576	1,103
	27	Masculino	62,13		
	1	Outro	32,00		
Supervisão	87	Feminino	60,02	0,487	1,439
	27	Masculino	51,98		
	1	Outro	44,50		
<i>Fringe benefits</i>	87	Feminino	56,85	0,469	1,513
	27	Masculino	62,83		
	1	Outro	27,50		
Recompensas contingentes	87	Feminino	57,71	0,835	0,361
	27	Masculino	59,59		
	1	Outro	40,00		
Condições operativas	87	Feminino	56,89	0,568	1,131
	27	Masculino	62,48		
	1	Outro	33,50		
Colegas	87	Feminino	58,40	0,308	2,355
	27	Masculino	58,59		
	1	Outro	7,50		
Natureza do trabalho	87	Feminino	58,11	0,386	1,906
	27	Masculino	59,31		
	1	Outro	13,00		
Comunicação	87	Feminino	56,02	0,220	3,027
	27	Masculino	65,74		
	1	Outro	21,00		
Satisfação global	87	Feminino	57,70	0,443	1,63
	27	Masculino	60,46		
	1	Outro	17,50		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 23 - Teste de Kruskal-Wallis para idade

Dimensões	N	Idade	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	27	18-24	48,02	0,082	9,778
	35	25-34	50,99		
	28	35-44	62,00		
	9	45-54	65,28		
	12	55-64	75,46		
	3	65 ou mais	81,67		
Promoção	27	18-24	52,31	0,541	4,058
	35	25-34	54,59		
	28	35-44	62,71		
	9	45-54	49,22		
	12	55-64	67,75		
	3	65 ou mais	73,33		
Supervisão	27	18-24	59,30	0,339	5,675
	35	25-34	55,97		
	28	35-44	48,93		
	9	45-54	59,00		
	12	55-64	71,83		
	3	65 ou mais	77,33		
Fringe benefits	27	18-24	52,26	0,216	7,070
	35	25-34	53,39		
	28	35-44	65,23		
	9	45-54	42,72		
	12	55-64	70,79		
	3	65 ou mais	71,67		
Recompensas contingentes	27	18-24	52,06	0,291	6,155
	35	25-34	50,87		
	28	35-44	61,88		
	9	45-54	60,22		
	12	55-64	74,63		
	3	65 ou mais	66,33		
Condições operativas	27	18-24	62,70	0,491	4,416
	35	25-34	56,67		
	28	35-44	48,82		
	9	45-54	59,94		
	12	55-64	69,04		
	3	65 ou mais	47,83		
Colegas	27	18-24	50,94	0,558	3,938
	35	25-34	60,61		

	28	35-44	55,41		
	9	45-54	52,89		
	12	55-64	65,71		
	3	65 ou mais	80,67		
Natureza do trabalho	27	18-24	53,31	0,251	6,619
	35	25-34	52,90		
	28	35-44	61,05		
	9	45-54	48,06		
	12	55-64	72,92		
	3	65 ou mais	82,33		
Comunicação	27	18-24	48,41	0,027	12,650
	35	25-34	50,97		
	28	35-44	57,48		
	9	45-54	78,11		
	12	55-64	73,75		
	3	65 ou mais	88,83		
Satisfação global	27	18-24	50,50	0,188	7,472
	35	25-34	52,74		
	28	35-44	59,91		
	9	45-54	56,56		
	12	55-64	76,79		
	3	65 ou mais	79,17		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 24 - Teste de Kruskal-Wallis para habilitações literárias

Dimensões	N	Habilitações literárias	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	10	6ºano	67,05	0,024	16,156
	5	9ºano	87,20		
	29	12ºano	70,48		
	26	Curso Profissional	49,67		
	3	Bacharelado	60,50		
	31	Licenciatura	44,00		
	8	Mestrado	59,31		
	3	Pós-graduação	69,33		
Promoção	10	6ºano	46,90	0,174	10,264
	5	9ºano	75,00		
	29	12ºano	65,52		
	26	Curso Profissional	59,29		
	3	Bacharelado	23,50		
	31	Licenciatura	50,65		
	8	Mestrado	72,63		
	3	Pós-graduação	54,33		
Supervisão	10	6ºano	65,75	0,483	6,498
	5	9ºano	62,00		
	29	12ºano	52,67		
	26	Curso Profissional	52,00		
	3	Bacharelado	94,50		
	31	Licenciatura	59,74		
	8	Mestrado	60,69		
	3	Pós-graduação	67,33		
Fringe benefits	10	6ºano	49,15	0,444	6,854
	5	9ºano	68,60		
	29	12ºano	67,17		
	26	Curso Profissional	54,96		
	3	Bacharelado	57,50		
	31	Licenciatura	49,58		
	8	Mestrado	65,19		
	3	Pós-graduação	75,83		
Recompensas contingentes	10	6ºano	64,30	0,124	11,342
	5	9ºano	67,60		
	29	12ºano	68,26		
	26	Curso Profissional	48,37		
	3	Bacharelado	50,50		
	31	Licenciatura	48,26		
	8	Mestrado	68,63		

	3	Pós-graduação	85,17		
Condições operativas	10	6ºano	62,90	0,748	4,274
	5	9ºano	67,60		
	29	12ºano	62,17		
	26	Curso Profissional	58,08		
	3	Bacharelado	37,00		
	31	Licenciatura	50,63		
	8	Mestrado	63,25		
	3	Pós-graduação	67,83		
Colegas	10	6ºano	73,80	0,092	12,271
	5	9ºano	85,00		
	29	12ºano	61,60		
	26	Curso Profissional	48,71		
	3	Bacharelado	84,50		
	31	Licenciatura	49,24		
	8	Mestrado	62,50		
	3	Pós-graduação	58,00		
Natureza do trabalho	10	6ºano	54,20	0,703	4,643
	5	9ºano	68,30		
	29	12ºano	63,29		
	26	Curso Profissional	54,46		
	3	Bacharelado	73,67		
	31	Licenciatura	52,45		
	8	Mestrado	69,25		
	3	Pós-graduação	44,67		
Comunicação	10	6ºano	73,05	0,619	5,339
	5	9ºano	62,00		
	29	12ºano	63,40		
	26	Curso Profissional	52,52		
	3	Bacharelado	70,33		
	31	Licenciatura	51,26		
	8	Mestrado	57,63		
	3	Pós-graduação	54,83		
Satisfação global	10	6ºano	61,25	0,247	9,076
	5	9ºano	76,70		
	29	12ºano	66,31		
	26	Curso Profissional	51,40		
	3	Bacharelado	57,50		
	31	Licenciatura	47,45		
	8	Mestrado	68,94		
	3	Pós-graduação	73,17		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 25 - Teste de Kruskal-Wallis para estado civil

Dimensões	N	Estado Civil	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	61	Solteiro	50,96	0,072	5,271
	48	Casado/União de facto	65,22		
	4	Divorciado/Separado	50,50		
Promoção	61	Solteiro	55,57	0,694	0,730
	48	Casado/União de facto	57,78		
	4	Divorciado/Separado	69,50		
Supervisão	61	Solteiro	58,19	0,61	0,989
	48	Casado/União de facto	56,75		
	4	Divorciado/Separado	41,88		
<i>Fringe benefits</i>	61	Solteiro	55,28	0,643	0,882
	48	Casado/União de facto	59,96		
	4	Divorciado/Separado	47,75		
Recompensas contingentes	61	Solteiro	51,70	0,139	3,954
	48	Casado/União de facto	64,11		
	4	Divorciado/Separado	52,38		
Condições operativas	61	Solteiro	59,39	0,472	1,501
	48	Casado/União de facto	55,35		
	4	Divorciado/Separado	40,25		
Colegas	61	Solteiro	54,55	0,505	1,368
	48	Casado/União de facto	60,90		
	4	Divorciado/Separado	47,63		
Natureza do trabalho	61	Solteiro	56,99	0,979	0,043
	48	Casado/União de facto	56,74		
	4	Divorciado/Separado	60,25		
Comunicação	61	Solteiro	51,58	0,117	4,289
	48	Casado/União de facto	62,32		
	4	Divorciado/Separado	75,75		
Satisfação global	61	Solteiro	53,21	0,383	1,920
	48	Casado/União de facto	61,95		
	4	Divorciado/Separado	55,38		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 26 - Teste de Kruskal-Wallis para concelho de residência

Concelho	N	Pagamento	Promoção	Supervisão	<i>Fringe benefits</i>	Recompensas	Condições	Colegas	Natureza	Comunicação	Satisfação
		Ponto médio									
Alijó	6	38,17	38,25	43,17	37,58	29,83	25,75	53,25	38,58	64,08	32,50
Armamar	4	47,13	68,38	46,88	50,00	54,50	52,63	54,63	61,38	67,50	58,50
Carrazeda de Ansiães	5	64,60	10,80	88,40	52,70	51,80	65,00	57,50	63,00	68,60	54,30
Castelo de Paiva	1	50,00	51,50	3,50	42,50	46,50	11,00	16,00	71,50	42,00	33,00
Lamego	23	50,46	56,63	51,87	58,80	57,52	66,39	54,93	51,28	58,41	56,11
Matosinhos	1	70,50	84,00	68,00	86,50	98,50	110,50	73,00	100,00	104,00	99,00
Mesão Frio	1	44,00	69,50	93,50	86,50	82,00	102,00	82,50	100,00	104,00	88,50
Mogadouro	1	57,50	35,00	48,50	58,00	46,50	33,00	38,00	47,00	21,50	45,00
Moimenta da Beira	1	104,50	79,00	68,00	66,00	82,00	89,00	101,00	100,00	104,00	92,50
Penedono	3	62,00	63,33	93,50	78,17	66,50	75,00	94,83	45,00	70,17	69,67
Peso da Régua	22	64,95	73,18	64,61	57,57	71,68	63,89	63,34	63,50	67,45	69,07
Porto	2	9,00	24,50	53,75	31,00	15,25	39,50	23,50	42,00	34,50	12,25
Resende	2	70,25	59,75	52,75	85,25	69,00	80,00	37,50	47,75	72,50	66,25
Sabrosa	6	56,58	60,42	61,00	50,58	42,67	45,08	57,25	70,00	39,00	52,17
Santa Marta de Penaguião	3	71,33	65,33	65,00	58,17	59,67	37,83	51,67	53,17	58,50	60,67
São João da Pesqueira	3	76,83	67,00	58,50	77,33	72,50	74,67	43,83	44,83	54,67	70,50
Sernancelhe	1	40,00	43,50	57,00	73,50	63,50	23,50	73,00	47,00	6,00	52,50
Tabuaço	4	82,38	52,38	38,38	59,38	54,13	66,25	44,50	88,25	77,38	65,63
Tarouca	1	22,50	18,50	31,50	32,50	29,00	17,00	101,00	27,00	21,50	23,00
Torre de Moncorvo	3	42,67	60,00	69,67	25,00	15,83	30,67	75,17	69,50	51,67	40,67
Valpaços	1	64,50	59,50	37,50	32,50	52,00	74,00	64,50	71,50	4,00	52,50
Vila Nova de Gaia	1	9,00	24,50	93,50	19,50	33,50	5,50	57,50	71,50	34,50	19,50
Vila Real	17	64,62	62,85	51,74	70,29	65,44	56,59	56,82	48,82	46,53	60,47
Viseu	2	39,00	22,25	39,50	32,50	34,25	38,00	30,00	65,50	17,50	27,00
Significância do Teste de Kruskal-Wallis											
		0,556	0,247	0,534	0,705	0,346	0,159	0,765	0,747	0,230	0,596
H de Kruskal-Wallis											
		21,412	27,204	21,765	18,927	25,089	29,686	17,863	18,188	27,630	20,757

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 27 - Teste de Kruskal-Wallis para antiguidade na empresa

Dimensões	N	Antiguidade na empresa	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	18	Inferior a 1 ano	57,33	0,238	5,525
	39	Entre 1 ano e 3 anos	58,62		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	48,73		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	81,13		
	20	Igual ou superior a 10 anos	65,23		
Promoção	18	Inferior a 1 ano	59,31	0,722	2,077
	39	Entre 1 ano e 3 anos	58,72		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	51,02		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	62,00		
	20	Igual ou superior a 10 anos	63,30		
Supervisão	18	Inferior a 1 ano	69,14	0,279	5,081
	39	Entre 1 ano e 3 anos	60,88		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	50,39		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	45,88		
	20	Igual ou superior a 10 anos	54,48		
<i>Fringe benefits</i>	18	Inferior a 1 ano	55,72	0,705	2,167
	39	Entre 1 ano e 3 anos	58,04		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	54,45		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	79,63		
	20	Igual ou superior a 10 anos	58,65		
Recompensas contingentes	18	Inferior a 1 ano	61,31	0,193	6,081
	39	Entre 1 ano e 3 anos	61,04		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	46,00		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	72,00		
	20	Igual ou superior a 10 anos	63,25		
Condições operativas	18	Inferior a 1 ano	58,94	0,393	4,097
	39	Entre 1 ano e 3 anos	63,49		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	51,82		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	73,50		
	20	Igual ou superior a 10 anos	50,70		
Colegas	18	Inferior a 1 ano	60,56	0,094	7,923
	39	Entre 1 ano e 3 anos	61,15		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	44,52		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	64,25		

	20	Igual ou superior a 10 anos	67,70		
Natureza do trabalho	18	Inferior a 1 ano	60,36	0,080	8,329
	39	Entre 1 ano e 3 anos	59,56		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	45,59		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	83,38		
	20	Igual ou superior a 10 anos	65,38		
Comunicação	18	Inferior a 1 ano	55,81	0,127	7,180
	39	Entre 1 ano e 3 anos	56,46		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	49,36		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	83,50		
	20	Igual ou superior a 10 anos	69,28		
Satisfação global	18	Inferior a 1 ano	60,22	0,241	5,483
	39	Entre 1 ano e 3 anos	60,32		
	33	Entre 4 anos e 6 anos	47,03		
	4	Entre 7 anos e 9 anos	75,25		
	20	Igual ou superior a 10 anos	63,28		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 28 - Test-t para cargo de chefia

Dimensões	N	Cargo de chefia	Média	Desvio-padrão	Test-t Significância unilateral	Test-t Significância bilateral
Pagamento	59	Não	3,37	1,446	0,365	0,730
	53	Sim	3,46	1,411		
Promoção	59	Não	3,25	1,514	0,076	0,152
	53	Sim	3,64	1,299		
Supervisão	59	Não	5,09	1,058	0,471	0,943
	53	Sim	5,08	0,921		
<i>Fringe benefits</i>	59	Não	3,61	1,261	0,302	0,603
	53	Sim	3,74	1,388		
Recompensas contingentes	59	Não	3,89	1,357	0,435	0,870
	53	Sim	3,93	1,461		
Condições operativas	59	Não	3,94	0,994	0,060	0,120
	53	Sim	3,61	1,218		
Colegas	59	Não	4,92	1,075	0,165	0,329
	53	Sim	4,73	0,995		
Natureza do trabalho	59	Não	5,03	0,825	0,284	0,568
	53	Sim	5,12	0,811		
Comunicação	59	Não	4,60	1,170	0,143	0,286
	53	Sim	4,82	1,016		
Satisfação global	59	Não	4,19	0,897	0,386	0,772
	53	Sim	4,24	0,848		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 29 - Teste de Kruskal-Wallis para o vínculo contratual

Dimensões	N	Vínculo contratual	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	57	Efetivo	63,02	0,066	8,814
	31	Termo certo	48,58		
	18	Termo incerto	43,86		
	5	Estagiário	76,60		
	1	Recibos verdes	57,50		
Promoção	57	Efetivo	60,14	0,605	2,725
	31	Termo certo	49,95		
	18	Termo incerto	54,17		
	5	Estagiário	66,60		
	1	Recibos verdes	43,50		
Supervisão	57	Efetivo	64,41	0,031	10,630
	31	Termo certo	50,73		
	18	Termo incerto	42,53		
	5	Estagiário	62,10		
	1	Recibos verdes	8,00		
<i>Fringe benefits</i>	57	Efetivo	63,15	0,113	7,474
	31	Termo certo	46,56		
	18	Termo incerto	49,22		
	5	Estagiário	71,40		
	1	Recibos verdes	42,00		
Recompensas contingentes	57	Efetivo	60,99	0,435	3,791
	31	Termo certo	50,18		
	18	Termo incerto	49,69		
	5	Estagiário	68,80		
	1	Recibos verdes	57,50		
Condições operativas	57	Efetivo	53,99	0,228	5,633
	31	Termo certo	51,19		
	18	Termo incerto	67,67		
	5	Estagiário	78,50		
	1	Recibos verdes	53,00		
Colegas	57	Efetivo	63,75	0,072	8,606
	31	Termo certo	45,63		
	18	Termo incerto	52,08		
	5	Estagiário	65,00		
	1	Recibos verdes	17,00		
Natureza do trabalho	57	Efetivo	62,72	0,048	9,579
	31	Termo certo	44,27		
	18	Termo incerto	56,06		

	5	Estagiário	71,70		
	1	Recibos verdes	13,00		
Comunicação	57	Efetivo	64,32	0,076	8,473
	31	Termo certo	49,50		
	18	Termo incerto	49,72		
	5	Estagiário	44,70		
	1	Recibos verdes	8,50		
Satisfação global	57	Efetivo	63,87	0,059	9,101
	31	Termo certo	45,71		
	18	Termo incerto	48,78		
	5	Estagiário	72,10		
	1	Recibos verdes	32,00		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 30 - Teste de U de Mann-Whitney para o regime de trabalho

Dimensões	N	Regime de trabalho	Ponto médio	Soma das classificações	Significância do Teste de U de Mann-Whitney	U de Mann-Whitney
Pagamento	5	Part-time	76,40	382,00	0,190	178
	109	Full-time	56,63	6173,00		
Promoção	5	Part-time	56,00	280,00	0,917	265
	109	Full-time	57,57	6275,00		
Supervisão	5	Part-time	65,10	325,50	0,589	234,5
	109	Full-time	57,15	6229,50		
<i>Fringe benefits</i>	5	Part-time	52,50	262,50	0,729	247,5
	109	Full-time	57,73	6292,50		
Recompensas contingentes	5	Part-time	73,70	368,50	0,261	191,5
	109	Full-time	56,76	6186,50		
Condições operativas	5	Part-time	66,60	333,00	0,528	227
	109	Full-time	57,08	6222,00		
Colegas	5	Part-time	80,50	402,50	0,108	157,5
	109	Full-time	56,44	6152,50		
Natureza do trabalho	5	Part-time	63,40	317,00	0,680	243
	109	Full-time	57,23	6238,00		
Comunicação	5	Part-time	69,60	348,00	0,400	212
	109	Full-time	56,94	6207,00		
Satisfação global	5	Part-time	70,20	351,00	0,379	209
	109	Full-time	56,92	6204,00		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 31 - Teste de Kruskal-Wallis para modalidade de horário

Dimensões	N	Modalidade de horário	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	36	Normal/fixo	60,17	0,290	3,750
	37	Flexível	59,72		
	10	Turnos fixos	39,65		
	29	Turnos rotativos	53,66		
Promoção	36	Normal/fixo	56,63	0,926	0,469
	37	Flexível	55,39		
	10	Turnos fixos	51,90		
	29	Turnos rotativos	59,34		
Supervisão	36	Normal/fixo	54,71	0,824	0,908
	37	Flexível	56,16		
	10	Turnos fixos	51,60		
	29	Turnos rotativos	60,84		
Fringe benefits	36	Normal/fixo	62,67	0,449	2,650
	37	Flexível	52,03		
	10	Turnos fixos	61,70		
	29	Turnos rotativos	52,76		
Recompensas contingentes	36	Normal/fixo	60,78	0,803	0,994
	37	Flexível	55,14		
	10	Turnos fixos	55,60		
	29	Turnos rotativos	53,24		
Condições operativas	36	Normal/fixo	55,03	0,416	2,848
	37	Flexível	52,69		
	10	Turnos fixos	71,70		
	29	Turnos rotativos	57,95		
Colegas	36	Normal/fixo	58,96	0,891	0,623
	37	Flexível	57,46		
	10	Turnos fixos	53,45		
	29	Turnos rotativos	53,28		
Natureza do trabalho	36	Normal/fixo	60,15	0,419	2,825
	37	Flexível	60,14		
	10	Turnos fixos	46,55		
	29	Turnos rotativos	50,76		
Comunicação	36	Normal/fixo	61,97	0,387	3,030
	37	Flexível	58,32		
	10	Turnos fixos	46,25		
	29	Turnos rotativos	50,91		
Satisfação global	36	Normal/fixo	60,54	0,778	1,097
	37	Flexível	56,49		
	10	Turnos fixos	51,30		
	29	Turnos rotativos	53,29		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 32 - Teste de Kruskal-Wallis para rendimento mensal

Dimensões	N	Rendimento mensal	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	56	Inferior a 700€	55,64	0,964	0,279
	43	Entre 701€ e 1000€	56,30		
	11	Entre 1001€ e 2000€	61,09		
	2	Superior a 2001€	59,50		
Promoção	56	Inferior a 700€	55,23	0,127	5,711
	43	Entre 701€ e 1000€	52,63		
	11	Entre 1001€ e 2000€	71,18		
	2	Superior a 2001€	94,50		
Supervisão	56	Inferior a 700€	60,80	0,283	3,812
	43	Entre 701€ e 1000€	55,22		
	11	Entre 1001€ e 2000€	42,95		
	2	Superior a 2001€	38,00		
<i>Fringe benefits</i>	56	Inferior a 700€	50,87	0,110	6,033
	43	Entre 701€ e 1000€	59,66		
	11	Entre 1001€ e 2000€	65,50		
	2	Superior a 2001€	96,75		
Recompensas contingentes	56	Inferior a 700€	52,88	0,260	4,013
	43	Entre 701€ e 1000€	57,72		
	11	Entre 1001€ e 2000€	63,18		
	2	Superior a 2001€	94,75		
Condições operativas	56	Inferior a 700€	57,96	0,640	1,687
	43	Entre 701€ e 1000€	57,51		
	11	Entre 1001€ e 2000€	44,50		
	2	Superior a 2001€	59,75		
Colegas	56	Inferior a 700€	61,13	0,388	3,026
	43	Entre 701€ e 1000€	53,73		
	11	Entre 1001€ e 2000€	46,95		
	2	Superior a 2001€	39,00		
Natureza do trabalho	56	Inferior a 700€	57,37	0,861	0,753
	43	Entre 701€ e 1000€	54,49		
	11	Entre 1001€ e 2000€	56,91		
	2	Superior a 2001€	73,25		
Comunicação	56	Inferior a 700€	58,95	0,672	1,544
	43	Entre 701€ e 1000€	51,84		
	11	Entre 1001€ e 2000€	62,05		
	2	Superior a 2001€	57,75		
Satisfação global	56	Inferior a 700€	56,44	0,714	1,365
	43	Entre 701€ e 1000€	54,43		
	11	Entre 1001€ e 2000€	60,73		
	2	Superior a 2001€	79,50		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 33 - Teste Kruskal-Wallis para compromisso dos colaboradores para com o setor do alojamento turístico

Dimensões	N	Compromisso para com o setor do alojamento turístico	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	52,35	0,075	5,174
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	62,44		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	36,11		
Promoção	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	54,62	0,053	5,891
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	32,61		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	42,68		
Supervisão	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	50,84	0,992	0,016
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	52,06		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	51,21		
Fringe benefits	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	54,43	0,077	5,128
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	44,28		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	36,21		
Recompensas contingentes	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	53,49	0,032	6,907
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	58,56		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	32,29		

Condições operativas	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	53,28	0,165	3,606
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	52,61		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	37,25		
Colegas	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	51,32	0,898	0,215
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	53,06		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	47,89		
Natureza do trabalho	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	52,55	0,556	1,173
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	49,00		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	43,64		
Comunicação	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	51,71	0,481	1,466
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	57,11		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	43,14		
Satisfação global	78	Pretendo fazer carreira no setor do alojamento turístico/hoteleiro	53,47	0,137	3,980
	9	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como um emprego de verão, pretendendo fazer carreira num setor diferente	52,11		
	14	Encaro este emprego numa empresa de alojamento turístico como algo transitório, já que não encontro oportunidades de trabalho de momento no setor em que tenho formação e/ou experiência	36,54		

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 34 - Teste Kruskal-Wallis para tipologia do alojamento turístico em que o colaborador se encontra empregue

Dimensões	N	Tipologia do alojamento turístico	Ponto médio	Significância do Teste de Kruskal-Wallis	H de Kruskal-Wallis
Pagamento	23	Agroturismo	56,09	0,010	13,223
	17	Alojamento local	84,09		
	15	Casa de campo	43,97		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	57,25		
	45	Hotel/Hotel rural	55,36		
Promoção	23	Agroturismo	56,37	0,003	15,751
	17	Alojamento local	80,06		
	15	Casa de campo	42,70		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	40,72		
	45	Hotel/Hotel rural	63,03		
Supervisão	23	Agroturismo	45,59	0,103	7,701
	17	Alojamento local	73,50		
	15	Casa de campo	55,80		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	55,63		
	45	Hotel/Hotel rural	61,36		
<i>Fringe benefits</i>	23	Agroturismo	45,61	0,002	17,179
	17	Alojamento local	74,74		
	15	Casa de campo	37,60		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	52,88		
	45	Hotel/Hotel rural	67,92		
Recompensas contingentes	23	Agroturismo	47,63	0,000	21,670
	17	Alojamento local	88,03		
	15	Casa de campo	45,07		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	43,91		
	45	Hotel/Hotel rural	62,57		
Condições operativas	23	Agroturismo	45,87	0,000	22,051
	17	Alojamento local	78,26		
	15	Casa de campo	45,37		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	37,94		
	45	Hotel/Hotel rural	69,18		
Colegas	23	Agroturismo	54,52	0,018	11,868
	17	Alojamento local	81,65		
	15	Casa de campo	54,40		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	65,34		
	45	Hotel/Hotel rural	50,72		
Natureza do trabalho	23	Agroturismo	53,65	0,456	3,647
	17	Alojamento local	70,91		
	15	Casa de campo	58,50		

	16	Emp. de Turismo de Habitação	51,13		
	45	Hotel/Hotel rural	58,91		
Comunicação	23	Agroturismo	57,59	0,028	10,843
	17	Alojamento local	82,03		
	15	Casa de campo	48,37		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	58,56		
	45	Hotel/Hotel rural	53,43		
Satisfação global	23	Agroturismo	49,52	0,001	19,520
	17	Alojamento local	87,50		
	15	Casa de campo	42,77		
	16	Emp. de Turismo de Habitação	47,69		
	45	Hotel/Hotel rural	61,22		

Fonte: Elaboração própria (2021)