

Instituto Politécnico de Leiria

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

***Relatório de Estágio no Grupo Hoteleiro Lux Hotels: Proposta de
Análise da Satisfação dos Colaboradores***

Helena Cristina Leal Luís

setembro de 2017

Instituto Politécnico de Leiria

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



***Relatório de Estágio no Grupo Hoteleiro Lux Hotels: Proposta de
Análise da Satisfação dos Colaboradores***

Helena Cristina Leal Luís

Relatório de Estágio para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Doutora Ana Sofia Viana

setembro de 2017

Esta página foi deixada propositadamente em branco

***Relatório de Estágio no Grupo Hoteleiro Lux Hotels: Proposta de
Análise da Satisfação dos Colaboradores***

© Copyright Helena Cristina Leal Luís – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Agradecimentos

Acredito profundamente que na vida não existem coincidências, tudo tem uma razão, uma intensidade, um porquê! Ainda que nem sempre seja perceptível, os obstáculos que atravessam o nosso caminho são um teste à nossa perseverança e uma boa oportunidade para nos superarmos e crescermos.

Foram muitos os momentos em que desejei desistir, mas por mais difíceis que sejam as circunstâncias, desistir nunca é solução e novamente ganham-se forças para voltar ao nosso caminho, à nossa luta.

Assim, quero agradecer à Professora Doutora Ana Sofia Viana pela preocupação, dedicação, paciência e acima de tudo pela confiança que depositou em mim ao aceitar ser minha orientadora.

Agradeço aos meus colegas do grupo Lux Hotels, por me terem recebido e integrado numa equipa que levo para sempre no meu coração. Obrigada por serem tão especiais e por terem tornado tão excecionais todos os dias que partilhei convosco.

Agradeço à minha mãe por ser um exemplo de força e superação, e por continuar a apoiar-me de forma incondicional.

E porque o melhor deve-se guardar para o fim, agradeço àqueles que embora já não partilhem este mundo connosco, continuam a ser a minha inspiração e a minha “Luz” nos momentos de maior adversidade. Obrigada por terem feito parte da minha vida!

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Resumo

O presente relatório de estágio foi desenvolvido após a realização de um estágio curricular no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. O estágio teve lugar nos hotéis Lux Fátima e Lux Fátima Park, em Fátima, que pertencem ao recente grupo hoteleiro português Lux Hotels. O estágio teve início em outubro de 2014 e terminou em maio de 2015, e possibilitou a passagem pelos departamentos de *Front-office*, *Housekeeping* e Recursos Humanos.

O principal objetivo deste relatório é descrever as funções e tarefas realizadas ao longo do estágio, os conhecimentos e competências adquiridas, as principais contribuições dadas a cada departamento, sugestões de melhoria, e ainda apresentar uma proposta de análise da satisfação no trabalho dos colaboradores. Todos estes aspetos considerados em conjunto com a caracterização do grupo hoteleiro e das unidades de acolhimentos, contribuem para um melhor entendimento de todo o trabalho desenvolvido.

A análise da satisfação dos colaboradores, surge como tema para o desafio de estágio, na sequência da observação e posterior identificação de algumas dificuldades na atração e retenção de recursos humanos qualificados, competentes e capazes de proporcionar um serviço de excelência.

De forma a aprofundar o tema desenvolvido e a sustentar teoricamente a proposta apresentada, foi feita uma pesquisa e análise de várias referências bibliográficas subjacentes a esta temática, e que se encontra refletida na revisão da literatura. Com base na informação recolhida, foi elaborada uma ferramenta, um questionário, cujo propósito é o de proceder à consulta e recolha de informação junto dos colaboradores que permita fazer a avaliação do seu grau de satisfação no trabalho.

Apesar dos evidentes benefícios na implementação de um sistema de análise e avaliação da satisfação dos colaboradores, com reflexo no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade do serviço prestado e conseqüentemente nos resultados da empresa, não foi possível executar na prática a proposta apresentada, pelo que a validade e eficácia desta ferramenta não foi testada.

Palavras-Chave: Hotelaria, Turismo Religioso, Gestão de Recursos Humanos, Satisfação no Trabalho.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Abstract

This report was developed after completing a curricular internship within the Master Degree in Hotel Management. The internship took place at the Lux Fátima and Lux Fátima Park hotels, in Fátima, which belong to the recent Portuguese hotel group Lux Hotels. This internship started on October 2014 and ended on May 2015, and was carried out through the Front-office, Housekeeping and Human Resources departments.

The main purpose of this report is to describe the functions and tasks carried out during the internship, the acquired knowledge and competences, the main contribution given to each department, suggestions for improvement, and also to present a proposal of analysis of employee job satisfaction. All these aspects considered together with the characterization of the hotel group and the host units, contribute to a better understanding of all the developed work.

The analysis of employee job satisfaction emerges as a theme for the internship report challenge, following the observation and subsequent identification of some problems in attracting and retaining qualified, competent human resources, capable of providing a service of excellence.

In order to deliver further knowledge on the developed theme and to provide theoretical support to the presented proposal, a research and analysis of several bibliographical references underlying this theme was carried out, which is reflected in the literature review. Based on the collected information was developed a tool, a questionnaire, whose purpose is to carry out a consultation and gathering information from the employees that allows to assess their level of job satisfaction

Despite de clear benefits of implementing a system of analysis and evaluation of employee job satisfaction, resulting on an increase of productivity, improving the quality of the service provided and consequently in the organization results, it was not possible to put to practice the presented proposal, so the validity and effectiveness of this tool has not been tested.

Keywords: Hospitality, Religious Tourism, Human Resources Management, Job Satisfaction.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Índice	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Lista de Siglas.....	xv
Introdução	1
i. Objetivo do Relatório de Estágio.....	2
ii. Metodologia.....	3
iii. Estrutura do Relatório.....	3
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	5
1.1 Relevância do Turismo em Portugal	5
1.2 A Indústria Hoteleira	9
1.3 A Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria	11
1.4. Satisfação e Motivação no Trabalho.....	15
1.4.1 Modelos Teóricos	19
1.4.2 Métodos de Avaliação da Satisfação no Trabalho	32
Capítulo II – O Grupo Lux Hotels.....	39
2.1 Percurso Histórico.....	39
2.2 Conceito e Estratégia do Grupo	42
2.3 Missão, Visão e Valores	44
2.4 Enquadramento do sector hoteleiro em Fátima	45
2.5 Caracterização das Unidades de Acolhimento	48
2.5.1 Serviços Complementares	49
2.5.2 Estrutura Organizacional.....	51
2.5.3 Perfil do Cliente LF/LFP.....	52
2.5.4 Política de Vendas e de Preços.....	53
2.2.5 Análise da Concorrência	54
Capítulo III – Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio	63
3.1 Departamento de Front-office.....	64

3.2 Departamento de Housekeeping	66
3.3 Departamento de Recursos Humanos	69
3.3.1 Recrutamento e Seleção	70
3.3.2 Admissão de Colaboradores	72
3.3.3 Processamento Salarial	74
3.3.4 Estágios Profissionais	75
Capítulo IV – Análise da Satisfação dos Colaboradores	79
4.1 Identificação do Problema	81
4.2. Proposta de Análise da Satisfação dos Colaboradores	82
4.3 Benefícios da Proposta – Análise da Satisfação dos Colaboradores	87
Conclusão	89
i. Limitações	90
ii. Sugestões para Estudos Futuros	91
Referências Bibliográficas	92
Anexos	99
Apêndices	109

Índice de Figuras

Figura 1. 1- Roda da Qualidade.....	19
Figura 1. 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	21
Figura 2. 1 - Logótipo antigo vs logótipo atual	43
Figura 2. 2 - Organograma dos hotéis do Grupo	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Tarifa de 22 para 23 AGO 2017	60
--	----

Lista de Siglas

ACISO – Associação Empresarial de Ourém-Fátima

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

CV – *Curriculum Vitae*

FCT – Fundo de Compensação do Trabalho

FGCT – Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

LCH – Lisboa Carmo Hotel

LF – Lux Fátima

LFP - Lux Fátima Park

LLP – Lux Lixboa Park

MICE – *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*

NIB – Número de Identificação Bancária

OMT – Organização Mundial do Turismo

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

RNT – Registo Nacional de Turismo

SOFA – Statistics Open for All

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TER – Turismo em Espaço Rural

WEF – *World Economic Forum*

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Introdução

O sector do turismo assume cada vez mais um papel preponderante no desenvolvimento da economia nacional, tendo sido considerado no PENT (2007) como setor estratégico prioritário para Portugal. O aumento exponencial que a atividade turística registou nos últimos anos, fez com que este setor se tornasse num dos suportes da recuperação do país após o período de instabilidade económica e financeira que atravessou, atraindo investimento, gerando emprego e criando riqueza.

Atualmente a imagem de Portugal enquanto destino turístico de referência projeta-se por todo o mundo. A diversidade e riqueza do património histórico, cultural e paisagístico, a gastronomia e os vinhos, e a simpatia e hospitalidade do povo português são alguns dos atributos que levaram Portugal a ser distinguido e elogiado a nível internacional, sendo um dos destinos turísticos mais apetecidos do momento.

Na base da consolidação da atividade turística está a indústria hoteleira, responsável por disponibilizar aos turistas durante as suas viagens serviços de hospedagem, alimentação e entretenimento, entre outros, proporcionando-lhes conforto e bem-estar.

É dentro deste contexto que surge a frequência do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, com o objetivo de complementar a formação de base em Gestão Turística e Hoteleira e de poder contribuir de forma positiva para a excelência dos profissionais e da hotelaria portuguesa. Após a conclusão do primeiro ano, de cariz curricular, seguiu-se a realização do estágio com o intuito de aliar a teoria à prática bem como de adquirir competências e conhecimentos que só a experiência em contexto real de trabalho pode proporcionar.

A unidade de acolhimento escolhida para a realização deste estágio foi o grupo Lux Hotels, que sendo um grupo hoteleiro recente e em fase de expansão a nível nacional, se revelou por estes mesmos motivos um local bastante apelativo e cheio de oportunidades. O estágio decorreu nas unidades de Fátima, de onde o grupo é originário, e onde está centralizado todo o centro de operações que coordena e gere o funcionamento dos restantes hotéis do grupo.

O tema desenvolvido ao longo deste relatório de estágio, incide sobre a importância dos recursos humanos e o papel que estes desempenham enquanto elemento diferenciador da qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização, sendo desta forma um dos ativos mais importantes de uma empresa e do qual depende diretamente o seu sucesso. Nesta

sequência foi possível constatar ao longo do estágio as dificuldades da empresa em atrair e reter colaboradores que reunissem as competências necessárias para proporcionar um serviço de qualidade aos nossos hóspedes e que estivessem alinhados e comprometidos com os objetivos da organização. De forma a identificar e compreender os motivos pelos quais isto acontece e simultaneamente adotar medidas que contrariem esta tendência, foi desenvolvida ao longo deste relatório de estágio uma proposta de análise da satisfação dos colaboradores para futura implementação na empresa.

A redação deste relatório de estágio foi sustentada pela informação a que fui tendo acesso e pelos conhecimentos adquiridos ao longo da minha permanência no grupo Lux Hotels, primeiro enquanto estagiária e depois como colaboradora. No entanto, não obtive autorização da direção para ter acesso e publicar dados mais concretos relativos à operação da empresa, como dados estatísticos, financeiros e documentos relativos à atividade diária dos departamentos com os quais tive contacto.

i. Objetivo do Relatório de Estágio

A realização deste relatório de estágio tem como principais objetivos apresentar o grupo Lux Hotels, com especial foco nas unidades que me acolheram em Fátima, e ainda desenvolver uma proposta de análise da satisfação dos colaboradores.

Assim, ao longo deste relatório pretende-se descrever todas as atividades e funções realizadas ao longo do estágio nos vários departamentos por onde tive oportunidade de passar, bem como relatar todos os conhecimentos e competências adquiridas ao longo desta experiência.

Na elaboração da proposta de avaliação da satisfação dos colaboradores procura-se fazer uma interligação entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, do conhecimento que resultou da pesquisa levada a cabo para a elaboração da revisão da literatura e da experiência adquirida durante a realização deste estágio, de forma a dar resposta ao problema identificado.

ii. Metodologia

A metodologia utilizada para a elaboração deste relatório de estágio assentou fundamentalmente na pesquisa e análise de referências bibliográficas diversas, e tanto quanto possível atuais, permitindo a sustentação da argumentação levada a cabo ao longo da revisão da literatura. A par desta metodologia, recorreu-se ainda à observação e experiência pessoal resultante da participação e realização das várias atividades e funções dentro do grupo hoteleiro.

Por conseguinte, todas as informações que constam neste relatório, com exceção da revisão da literatura, são o produto dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e da experiência que resultou da execução das diversas tarefas e atividades desenvolvidas durante o estágio. O método de observação participante permitiu uma aproximação e integração, nos vários departamentos visados neste estágio, bem como um forte conhecimento e familiarização com os procedimentos necessários à realização das várias operações, viabilizando desta forma a realização deste relatório.

iii. Estrutura do Relatório

O presente relatório de estágio encontra-se estruturado em seis partes essenciais, iniciando-se com a introdução onde se faz a apresentação dos temas a abordar ao longo deste relatório.

Segue-se o primeiro capítulo correspondente à revisão da literatura, onde se pretende analisar e desenvolver os principais temas base deste trabalho, como o relevo do turismo e da hotelaria em Portugal, o papel da Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria e a importância da satisfação e motivação no trabalho.

No segundo capítulo, é feita a apresentação do grupo hoteleiro Lux Hotels e das unidades de acolhimento em Fátima, os hotéis Lux Fátima e Lux Fátima Park, e onde é realizada a sua descrição e caracterização.

O terceiro capítulo descreve as principais tarefas e atividades desenvolvidas, as principais competências adquiridas e algumas das dificuldades sentidas.

No quarto capítulo é identificado o problema que levou à elaboração e apresentação da proposta de análise da satisfação dos colaboradores e colocados em evidência os benefícios que poderão resultar da sua implementação.

Por último, a conclusão, apresenta as considerações finais, as principais limitações e obstáculos encontrados ao longo da realização deste relatório, e ainda algumas sugestões para estudos a desenvolver no futuro.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1 Relevância do Turismo em Portugal

Até meados do século XIX o turismo era um fenómeno desconhecido em Portugal e “o verdadeiro turista, ou seja, o estrangeiro que viaja só para se recrear, só no princípio do século XX se começa a interessar pelo nosso país” (Spartley, 1936:5).

A necessidade do Homem de organizar viagens e de facilitar as suas deslocações não mudou ao longo dos tempos: a construção de estradas e de meios de transporte, bem como de locais de alojamento que permitissem o descanso durante a noite remontam à antiguidade (Goldner & Ritchie, 2009). Todavia, é após a Revolução Industrial que a atividade turística sente maior impulso, o que se deve essencialmente a três aspetos: o aumento dos tempos livres; o progresso e desenvolvimento dos meios de transporte que veio possibilitar viagens mais fáceis, rápidas e agradáveis; e a melhoria do nível de vida. Conforme afirma Cunha (2013), é já em pleno século XX que o turismo conhece a sua verdadeira revolução, mais concretamente após a Segunda Guerra Mundial, na sequência da evolução registada ao nível da produtividade empresarial, do poder de compra das pessoas e ao bem-estar resultante da restauração da paz no mundo.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2016), a atividade turística é um dos principais promotores do desenvolvimento socioeconómico, contribuindo para a criação de empresas e de emprego, desenvolvimento de infraestruturas e criando receitas que influenciam positivamente o equilíbrio da balança de pagamentos. O turismo é atualmente um dos maiores setores económicos a nível mundial, que maior crescimento tem registado e que melhor recuperou dos períodos de crise. Neste momento representa 10% do PIB mundial; é responsável por 7% do total das exportações do planeta, superando as exportações dos produtos petrolíferos, alimentares e automóveis; e é ainda o responsável pela criação de um em cada onze empregos (OMT, 2016).

Já desde o final do século XIX, que o turismo é visto como um setor estratégico para a economia nacional. Nesse período Portugal atravessava uma crise profunda com falência de bancos e um elevado défice orçamental que conduziu ao incumprimento do pagamento da

dívida pública e a um elevado endividamento externo. O então ministro da fazenda, Mariano de Carvalho, já via no turismo uma fonte de receitas ao afirmar que “Lisboa lucraria enormemente se pela afluência de passageiros aqui ficassem quantias avultadas” (citado em Cunha, 2010:130).

Passados alguns anos, Anselmo de Andrade, reputado economista e sucessor de Mariano Carvalho, mostrava-se apreensivo com o desajuste do peso das importações face às exportações, pelo que apontava “o dinheiro dos viajantes” como um dos principais recursos para “pagar a diferença entre o deve e haver da balança de comércio” (citado por Barros, 2016:2).

Há mais de um século que o setor turístico é encarado como sendo um elemento importante para o desenvolvimento e equilíbrio das contas do país, e no presente continua a ser considerado como “uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações” (Turismo de Portugal, 2017).

De acordo com o *World Travel & Tourism Council* (2017), o contributo direto do setor das viagens e turismo para o PIB nacional em 2016 foi de 11.9 mil milhões de euros, ou seja, 6.4% do PIB total. Esta entidade prevê ainda que em 2017 o contributo deste setor para o PIB total sofra um acréscimo de 2.8 pontos percentuais.

Em 2016, este mesmo setor, criou em Portugal 371.500 postos de trabalho diretos, o correspondente a 8.1% do emprego total. Em 2017 é esperado que este número suba cerca de 3.4% e que dê origem a mais 12.631 postos de trabalho. Se a estes números juntarmos todos os postos de trabalho que são criados de forma indireta, chega-se aos 905.000 empregos gerados por força da atividade registada na indústria do turismo, contribuindo para 19.6% da empregabilidade total (WTTC, 2017).

Ainda em 2016, Portugal teve receitas na ordem dos 15.000 milhões de euros em resultado da visita de turista estrangeiros, que contribuíram para 20.4% do total das exportações. Para 2017 esta entidade estima um crescimento de 3.8% e espera-se que cheguem ao nosso país cerca de 11.596.000 turistas estrangeiros.

Portugal está integrado na maior região turística do mundo, a Europa, que engloba mais de 50% do turismo internacional e recolhe 43% das receitas turísticas mundiais. Em 2016, o setor do turismo registou números recorde em Portugal. Os dados apresentados pelo INE (2017)

revelam que o número de hóspedes registados em 2016 atingiu os 21.3 milhões, um crescimento de 11.1% em relação a 2015. Merecem também destaque os valores registados no número de dormidas que atingiram os 59.4 milhões, apresentando um aumento de 11.6% face ao ano anterior.

Os residentes em Portugal foram responsáveis por 17,5 milhões das dormidas (mais 7,8% do que em 2015), que representam 29,4% do total e os estrangeiros por 41,9 milhões, o que equivale a 70,6% do total de dormidas.

Ao nível das receitas os proveitos totais do setor do alojamento turístico ascenderam aos 3.1 mil milhões de euros o que mostra um aumento de 18,1% em relação ao ano de 2015, reforçando uma das principais metas do Turismo de Portugal: crescer mais em valor do que em número de hóspedes.

Decididamente Portugal está na “moda”, todos os indicadores assim o dizem. Em 2013, a editora de guias de viagem, *Lonely Planet*¹ elege a cidade do Porto e o Vale do Douro como o melhor destino europeu a visitar. Em 2014 a revista *Condé Nast Traveler*² elege Portugal, pelo segundo ano consecutivo, como o melhor país para visitar. Os seus leitores destacaram a combinação entre cultura, gastronomia, praias, campos de golfe, História e um "povo afável, aberto e muito sincero" e ainda a "impressionante variedade" de paisagens que se pode encontrar no nosso país, como as principais razões para esta escolha. Em 2015, os leitores do jornal americano *USA Today*³, elegem pela segunda vez Portugal como o melhor destino turístico Europeu, destacando a costa de águas azul-turquesa, o vinho do Porto e a melancolia do fado. Na edição de 2016 dos *World Travel Awards*⁴, considerados os “Óscares do Turismo”, Portugal recebeu 24 distinções, mais 10 que no ano anterior. Em 2016 a revista americana *Travel+Leisure*⁵ elege Portugal como o destino do ano, e faz o anúncio ao mundo através de uma transmissão ao vivo no *Facebook* a partir da Pousada de Óbidos. O site de notícias norte-americano *Huffington Post*⁶, elege Portugal como “o país que todos vão visitar em 2017”, e refere-se ao nosso país como “o destino dos seus mais belos sonhos”,

¹ <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/8331/porto-e-o-melhor-destino-europeu-de-2013-para-lonely-planet>

² <http://pressroom.visitportugal.com/2014/04/portugal-voted-the-best-country-in-the-world-to-explore-by-conde-nast-traveler-readers/>

³ <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/portugal-o-melhor-da-europa-outra-vez=f827796>

⁴ <https://www.publituris.pt/2016/09/05/244923/>

⁵ <https://www.evasoes.pt/noticias/portugal-e-o-destino-do-ano-para-a-revista-travelleisure/>

⁶ http://www.huffingtonpost.com/entry/portugal-travel_us_585c1ab6e4b0d9a594577b5c

evidenciando a sua mistura de praias deslumbrantes, cidades vibrantes, ilhas exuberantes e vilas coloniais.

No relatório do Fórum Económico Mundial (WEF, 2017) que avalia o índice de competitividade para investimentos no setor do turismo e viagens, Portugal surge na 14ª posição dos destinos mais competitivos. Os parâmetros melhor classificados nesta avaliação foram a higiene e segurança, os equipamentos turísticos e os recursos humanos.

Os dados publicados pelo INE, apontam para que 2017 seja o melhor ano de sempre para este setor. Até abril deste ano, Portugal já tinha registado mais de 5.3 milhões de hóspedes, o que corresponde a um aumento de 10.9% em relação ao mesmo período de 2016. Também os proveitos dos hotéis refletem um crescimento de 18.7%, somando em abril 714.8 milhões de euros.

Quando há mais de um século Lima (1912) referia-se ao Turismo como “uma questão de vida ou de morte” porque de “seu desenvolvimento depende o nosso futuro” (citado em Cunha, 2010:131), estava longe de imaginar o trajeto notável que o nosso país iria realizar neste setor e que colocaria Portugal no mapa do turismo.

“Sonhar com os turistas antes de eles sonharem connosco. Sonhar melhor do que os outros, chegar mais cedo do que os outros” (Público, 2017), é este o segredo do Turismo de Portugal para promover o nosso país. Lídia Monteiro, do Turismo de Portugal, refere que o objetivo é acompanhar o turista durante toda a viagem, desde o momento em que “está a sonhar, no planeamento, na reserva, na estadia e na partilha da experiência” (Público, 2017).

A era do digital e da partilha de experiências, em que vivemos hoje, veio mudar a forma como se fazem negócios e como nos relacionamos com os outros. Hoje tudo é imediato e qualquer acontecimento se propaga e chega a qualquer parte do mundo em tempo real. A comunicação digital e a massificação das redes sociais vieram permitir projetar Portugal enquanto destino turístico por todo o mundo, chegando exatamente a quem se pretende.

Permanecem atuais e ganham cada vez mais vigor as palavras escritas por Ricardo Spartley em 1936, na tese que apresentou no I Congresso Nacional de Turismo em Lisboa, sobre o Turismo em Portugal, ao referir que “o valor do turismo é hoje tão manifesto, tão incontestável, que nenhum homem de estado tem o direito de o menosprezar (...)”(pág.3).

Se há mais de quinhentos anos Portugal descobriu o mundo, agora é a vez do mundo descobrir Portugal.

1.2 A Indústria Hoteleira

As Nações Unidas e a OMT (1994) referem que o turismo “compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins” (*United Nations*, 1994:5). Da análise desta definição podemos concluir que o produto turístico é constituído por três aspetos básicos: o transporte, o alojamento e as atrações do local visitado.

Dos vários elementos que compõem a oferta turística, o setor do alojamento, e em especial a indústria hoteleira, constituem um dos suportes essenciais da atividade turística (Lima, 2006), fazendo da hotelaria e do turismo uma dupla indissociável.

São vários os autores (Quintas; 1988; Beni 2006; Marques 2006) que entendem e afirmam o papel crucial que a hotelaria desempenha no contexto da prática turística e lhe atribuem o estatuto de pilar essencial à sustentação da estrutura turística, sendo ainda uma das fundações base na qual assenta o desenvolvimento do turismo de um país. A reforçar esta perspetiva Castelli (1992), refere que a indústria hoteleira não pode ser encarada como uma atividade secundária do turismo, e Marques (2006:31) reforça afirmando que “(...) poucos dos que trabalham na hotelaria parecem dar-se conta de como esta indústria é importante para a economia do país.” Segundo este autor 40% do capital gerado no setor turístico é proveniente da atividade hoteleira, e considera esta indústria uma das mais relevantes para a economia nacional, dado que é “(...) a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo” chegando mesmo a afirmar que “sem hotelaria não há turismo (...)” (Marques, 2006:31).

Deslocado temporariamente da sua área de residência habitual, o turista necessita de ver atendidas as suas necessidades básicas de hospedagem, alimentação e higiene. É com base nestas premissas que se desenvolve o conceito de alojamento turístico, que na sua forma mais simples, é considerado pelas Nações Unidas e pela OMT (1996:14) como toda “a instalação que de forma regular ou ocasional disponibiliza alojamento durante a noite a turistas”. Quintas (2006:363), por seu lado, apresenta-nos já uma definição mais completa e integrada na representação que todos de estabelecimento hoteleiro, referindo-se a este como sendo o

“estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada”.

A hotelaria é uma atividade com expressão mundial e perfeitamente enraizada nos nossos hábitos de consumo turístico, que sendo cada vez mais diversificados e exigentes, obrigam esta indústria a um exercício de adaptação, organização e reformulação dos seus serviços, de forma a corresponder de modo eficaz às solicitações dos mercados. Atualmente os estabelecimentos hoteleiros já não procuram apenas satisfazer necessidades básicas, mas sim oferecer experiências e superar as expectativas dos seus clientes, que inseridos num contexto cada vez mais globalizado, são também mais bem informados e dispõem de mais opções de escolha. Alcançar e manter uma posição diferenciadora, que privilegie os padrões de qualidade, é o grande desafio que se coloca aos responsáveis da indústria hoteleira. De acordo com Dickson *et al.* (2006:463) “no mercado atual altamente competitivo, o serviço de excelência pode ser a única diferenciação entre os negócios, especialmente entre aqueles que se encontram na indústria dos serviços”.

Dada o crescente valor que a atividade turística vem a representar na nossa economia e sendo a hotelaria a parte mais importante da oferta turística de um local, importa traçar o perfil do parque hoteleiro nacional.

De acordo com os dados publicados pelo INE (2016), até à data de 31 de julho de 2016 foram contabilizados em território nacional (inclui Açores e Madeira) 4.805 estabelecimentos de alojamento turístico⁷, que refletem uma capacidade instalada de 116.400 quartos e 380.818 camas. Comparativamente a 2015 observou-se um acréscimo de 10,7% no número de estabelecimentos. Relativamente à capacidade de alojamento turístico, os estabelecimentos hoteleiros representam 34,7% do total da oferta e 79,4% da capacidade de camas. No entanto, o alojamento local é o setor com maior expressividade no conjunto do número de estabelecimentos com 38,1%, que contribuem apenas para 14,7% do total de camas disponíveis. O Algarve e a Área Metropolitana de Lisboa concentram quase 60% da capacidade de alojamento nacional, sendo que o Algarve disponibiliza 112.541 camas e Lisboa 61.150.

⁷ De acordo com o referenciado pelo INE (2016), os estabelecimentos de alojamento turístico compreendem os estabelecimentos hoteleiros, de TER e de habitação e ainda o alojamento local.

Os dados publicados no Atlas da Hotelaria (2017) revelam que dentro da classe dos estabelecimentos hoteleiros as unidades com classificação de quatro e três estrelas são as que têm maior peso no total da oferta, representando 38% e 33%, respetivamente.

1.3 A Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria

É amplamente reconhecida a importância que o setor do turismo, e a hotelaria em particular, têm na economia nacional e mundial. O seu contributo para o PIB e para o equilíbrio da balança de pagamentos tem-se revelado estratégico para a economia Portuguesa, pela sua capacidade de criar riqueza, pelo número de pessoas que emprega e pela estimulação de outros setores de atividade que apoiam a estrutura turística.

Para a maioria das pessoas a experiência turística vai para além da sensação física de comer uma boa refeição, dormir em camas confortáveis, viajar em segurança ou de observar deslumbrantes paisagens naturais ou construídas pelo Homem. É principalmente o contato com as pessoas que contribui para a construção da verdadeira experiência, pessoas essas que fazendo parte da população local ou como profissionais do setor, formam a atividade turística e contribuem para a entrega do produto final (Baum, 1993).

Por conseguinte, o setor hoteleiro oferece um produto realizado por pessoas para pessoas, onde o fator humano desempenha um papel decisivo e determinante na qualidade dos serviços prestados, uma vez que “(...) o tratamento pessoal e o calor humano fazem parte essencial da prestação dos serviços hoteleiros” (Beni, 1998:187)

O mercado fortemente globalizado e competitivo em que está inserido atualmente o setor hoteleiro, obriga as organizações a desenvolverem uma grande capacidade de reação e adaptação às mudanças que ocorrem à sua volta. Vive-se um período marcado pela grande diversidade da procura, em consequência da alteração dos hábitos de consumo e da crescente exigência na qualidade do serviço, características que cada vez mais se evidenciam neste setor. A formulação de novas estratégias que permitam o ajuste às alterações do mercado e a resposta às novas necessidades dos clientes são o desafio quase diário que se coloca às empresas deste setor (Passos, Madureira & Esteves, 2014).

Sendo essencialmente uma atividade prestadora de serviços em que a qualidade do atendimento é determinante, o setor hoteleiro depende essencialmente dos seus recursos

humanos, que pela sua qualidade e pelo papel que desempenham na perceção do serviço prestado, se tornam num dos ativos mais importantes destas empresas.

“Os recursos humanos são cada vez mais, um fator crítico de sucesso que pode diferenciar ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços duma organização” (Trindade, 2006:120). Contudo, apesar de a diferenciação e a qualidade do serviço prestado poderem constituir uma forte vantagem competitiva, tal só será possível se a empresa se conseguir fazer rodear de recursos humanos competentes, motivados e alinhados com os seus objetivos.

O papel que o fator humano representa dentro de uma empresa é incomensurável, pois “(...) são as pessoas que planeiam, configuram, implementam, sustentam ou acabam com a vida de uma organização” (Senyucel, 2009:11), pelo que a forma como são geridos os seus recursos humanos é vital para o seu sucesso.

De acordo com Trindade (2006:120) a Gestão de Recursos Humanos (GRH) centra-se na “gestão de pessoas em situações de trabalho, com o objetivo de maximizar a produtividade, numa tentativa de constante equilíbrio entre o desenvolvimento da organização, mas também das pessoas que nela trabalham”.

Pânzaru (2016:59) considera a GRH “a ciência e a arte do desenvolvimento e implementação da estratégia e da política de pessoal de forma a alcançar a máxima eficiência na prossecução dos objetivos da empresa”.

Na visão de Armstrong (2006:1) A GRH é definida como “uma abordagem estratégica e coerente para a gestão dos ativos mais valorizados de uma organização - as pessoas que lá trabalham e que de forma individual ou coletivamente contribuem para a obtenção dos seus objetivos”. O autor reconhece ainda que um sistema de GRH eficaz é aquele que ajuda a empresa a atrair, desenvolver, motivar e a reter os melhores colaboradores, que por sua vez vão assegurar o funcionamento e sobrevivência da organização (Armstrong, 2011).

Assim, podemos concluir que a GRH engloba um conjunto de tarefas bastante complexas e abrangentes, referindo-se às políticas e práticas que envolvem a gestão das pessoas que dão corpo a uma empresa. Essas tarefas abrangem o planeamento de recursos humanos, a descrição de funções, o recrutamento, a seleção, a orientação, as compensações, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento; e ainda a gestão de carreiras (Dessler, 2007).

A GRH aponta para a construção de uma relação de reciprocidade entre empresa e colaborador, em que ambos devem sair beneficiados. Graham (1978, citado em Senyucel 2009:15) refere que o objetivo da GRH é “assegurar que os trabalhadores de uma organização são utilizados de tal forma que o empregador obtém o maior benefício possível a partir de suas habilidades e os trabalhadores obtêm recompensas materiais e psicológicas de seu trabalho”.

De acordo com Ledge (1995, citado em Ishak, Abdullah & Ramli, 2011:213) as definições normativas de GRH sugerem dois modelos ou orientações diferentes: o modelo “*Hard*” que é representado pelos sistemas, funções e processos; e o modelo “*Soft*” que se centra na cultura e na orientação comportamental dos membros da organização.

O modelo *Hard* segue uma abordagem económica e racional da GRH, em que a empresa adquire uma vantagem competitiva minimizando os custos com o trabalho. Os funcionários são vistos de forma quantitativa e calculista, representando apenas mais um dos recursos da empresa. Em contraposição, o modelo *Soft* assume uma posição mais humanística, que valoriza os funcionários e considera que estes são proactivos e confiáveis, pelo que a empresa esforça-se por conseguir o seu compromisso, confiança e produtividade (Lajara & García, 2013).

Segundo Storey (1995, citado em Kusluvan *et al*, 2010) nos últimos anos tem se dado preferência a uma abordagem mais planificada da GRH, em que os funcionários são encarados como ativos estratégicos e valiosos nos quais a empresa deve investir e desenvolver, ao invés de serem olhados como custos a controlar. Trabalhadores altamente empenhados, capacitados, envolvidos e motivados são a fórmula para alcançar a tão ambicionada vantagem competitiva e conquistar o sucesso sustentado da empresa.

Apesar de demonstrada a importância da implementação de um sistema de GRH na indústria hoteleira, as práticas observadas neste setor continuam a ser “(...) pouco profissionais, subdesenvolvidas e inferiores quando comparadas a outras indústrias e não são praticadas de forma a gerar o compromisso, satisfação e motivação dos funcionários” (Kusluvan *et al*, 2010:177). Os referidos autores (2010:117) relatam ainda que na sua investigação e na esmagadora maioria dos casos existem “(...) poucas evidências de adoção e implementação de práticas de GRH progressivas, de alto desempenho ou de alto envolvimento (...)”, sendo que os únicos casos observados dizem respeito a grandes cadeias hoteleiras internacionais.

De facto, a indústria hoteleira tem negligenciado os seus recursos humanos. É uma área de atividade profundamente estigmatizada por ter reputação de explorar os seus colaboradores, recorrendo a práticas de recursos humanos tradicionais e pouco desenvolvidas.

O setor hoteleiro, pelo tipo de serviço que oferece, apresenta características muito específicas. Um hotel funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana, durante todo o ano. As condições de trabalho encontradas na indústria hoteleira configuram por si mesmas as particularidades deste setor que marcado pelas flutuações da sazonalidade só consegue manter nos seus quadros um número muito reduzido de funcionários. Caracteriza-se ainda por ser um setor muito exigente, que oferece horários de trabalho irregulares (turnos descontínuos, trabalho aos fins de semana, trabalho noturno); onde predomina o trabalho temporário e a tempo parcial; que recorre frequentemente aos serviços de empresas de trabalho externo, principalmente em época alta; em que uma grande parte dos seus colaboradores é pessoal pouco qualificado; paga salários baixos (abaixo da média nacional); oferece oportunidades de carreira limitadas e apresenta uma elevada taxa de rotatividade (Young-Thelin & Boluk, 2012; Lajara & García, 2013; Zopiatis *et al*, 2014; Maroudas *et al*, 2008).

Pelas razões previamente descritas, a indústria hoteleira, assume ter dificuldades em reter os seus colaboradores, principalmente os mais válidos. Esta incapacidade de atrair e reter funcionários competentes acaba por interferir e interromper a interiorização dos padrões e valores da organização, o que implica uma menor qualidade do serviço prestado e a redução da satisfação dos clientes, deixando a empresa em desvantagem relativamente aos seus concorrentes. Por outro lado, existe ainda a necessidade de preencher as posições deixadas em aberto, o que obriga a empresa a incorrer novamente em despesas de publicação de anúncios de emprego, recrutamento, seleção e formação dos novos colaboradores (Karve & Dias, 2016).

Na conjuntura atual, as empresas que realmente pretendam ser bem sucedidas no setor da hotelaria, têm de investir nos seus recursos humanos de modo a aliciar e formar colaboradores com mais capacidades e competências do que os seus adversários. “Este investimento será a sua vantagem competitiva” (Pfeffer, 1994 citado por Marshall, 2015:124).

As histórias de sucesso nas empresas da indústria hoteleira serão aquelas que se apoiam em práticas de GRH capazes de otimizar o potencial do fator humano. A adoção de um processo integrado de GRH que envolva o planeamento da mão-de-obra; a descrição e análise dos

postos de trabalho; o recrutamento e seleção; a orientação, a formação e o desenvolvimento; a construção de equipas; a criação de um sistema de incentivos e recompensas; a progressão na carreira; a motivação, o envolvimento, participação e capacitação dos funcionários; a avaliação de desempenho; a aplicação normas de saúde e segurança no trabalho; e a gestão das relações trabalhistas; permitirá à empresa fortalecer a sua posição nos mercados construindo uma equipa de trabalho sólida, formada por empregados comprometidos, capazes, satisfeitos e motivados, e envolvidos com a estratégia da organização (Young-Thelin & Boluk, 2012 ;Kusluvan *et al*, 2010; Chand, 2010).

1.4. Satisfação e Motivação no Trabalho

“Para oferecer um serviço de qualidade e satisfazer os clientes externos, os clientes internos devem estar satisfeitos e motivados” (Kusluvan *et al*, 2010:181).

O sucesso e desenvolvimento de qualquer organização, independentemente da sua área de atividade, dependem de uma utilização eficiente dos seus recursos humanos. É do desempenho dos trabalhadores que resulta o alcance dos objetivos da empresa, e o seu desempenho é em grande escala influenciado pela satisfação e motivação no trabalho (Babu & Ramesh, 2013).

A satisfação no trabalho é sem dúvida uma das variáveis mais estudadas no contexto das organizações (Spector, 1997). A perceção de que comportamentos como a rotatividade, o absentismo e o desempenho dos trabalhadores estão diretamente relacionados com o seu grau de satisfação, é a razão pela qual a satisfação no trabalho é cada vez mais observada como um fator importante para a eficácia das empresas (Hofmans, Gieter & Pepermans, 2013).

Apesar do crescente interesse das organizações sobre a satisfação no trabalho, esta é ainda uma matéria complexa e de difícil definição. Segundo Fraser (1983:23), “a satisfação no trabalho é um estado subjetivo e pessoal percebido pelo indivíduo como sendo a seu favor”, pelo que duas pessoas perante o mesmo acontecimento poderão apresentar níveis de satisfação diferentes. O autor refere ainda que a satisfação no trabalho não é um estado estático, estando sujeito a influências e a modificações provocadas por forças internas ou externas ao ambiente de trabalho direto.

Todavia, a extensa literatura existente sobre esta temática apresenta-nos diversas definições de satisfação no trabalho sobre a perspetiva de vários autores. Em 1969, Locke definiu

satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de bem-estar resultante da avaliação do trabalho de alguém” (citado em Costen & Salazar, 2011:274).

Spector (1997:2) refere-se à satisfação no trabalho como sendo “a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e aos diferentes aspetos do seu trabalho”, estando relacionada com a proporção em que uma pessoa gosta (satisfação), ou não gosta (insatisfação) do mesmo, pelo que a satisfação no trabalho é uma variável do comportamento. No seguimento desta visão, Robbins & Coutler (1996, citado em Costen & Salazar, 2011), definem a satisfação no trabalho como uma atitude geral do trabalhador em relação ao seu trabalho, e Rue and Byars (1992, citado por Amissah *et al*, 2016) afirmam que a satisfação no trabalho está relacionada com a perceção mental do indivíduo em relação ao seu trabalho.

Em 1935, Hoppock (citado por Aziri, 2011) definiu satisfação no trabalho como sendo uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem com que uma pessoa expresse de forma genuína que está satisfeita com o seu trabalho. De acordo com esta abordagem, a satisfação no trabalho sofre influência de uma série de fatores externos que provocam no indivíduo um sentimento de satisfação, pelo que, a satisfação no trabalho resulta essencialmente de uma sensibilidade interior do indivíduo.

Por seu lado, Vroom (1982:99), define satisfação no trabalho como uma “orientação afetiva por parte dos indivíduos em relação às tarefas que estes desempenham no presente”, centrando-se no papel que o trabalhador ocupa no seu local de trabalho.

Mais recentemente, Armstrong (2006:264) refere que a expressão satisfação no trabalho, engloba “(...) as atitudes e sentimentos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho”, pelo que, atitudes positivas e favoráveis revelam satisfação no trabalho, enquanto que atitudes negativas e desfavoráveis são sinónimo de insatisfação.

Kaliski (2007, citado por Aziri, 2011) na sua definição de satisfação no trabalho é um pouco mais preciso e diz que esta resulta de um sentimento de realização e sucesso no trabalho, o que implica fazer um trabalho de que se gosta, fazê-lo bem e ser bem recompensado pelo seu esforço, o que envolve ainda entusiasmo e felicidade com o trabalho que se desempenha. Assim, a satisfação no trabalho é o fator chave que permite obter reconhecimento, rendimento, promoções e alcançar objetivos que conduzem a um sentimento de realização pessoal.

De acordo com Cherrington (1994, citado por Amissah *et al*, 2011) o conceito de satisfação no trabalho pode ser compreendido com recurso a duas perspetivas, a satisfação relativamente

às diversas componentes do trabalho e a satisfação geral. A satisfação por componentes pressupõe que a satisfação no trabalho depende de uma multiplicidade de atitudes do trabalhador em relação aos vários aspectos do seu trabalho como o salário, as características e condições do próprio trabalho, as promoções, as recompensas, e a relação com os supervisores e colegas. A perspectiva da satisfação geral aborda a satisfação no trabalho como um estado interno de satisfação ou insatisfação inerente ao indivíduo e que resulta da soma do seu nível de satisfação em relação às várias variáveis do seu trabalho.

Devido à sua complexidade, a questão da satisfação no trabalho é abordada por muitos investigadores associada ao conceito de motivação, pelo que a satisfação no trabalho e a motivação se encontram relacionadas (Aziri, 2011). De acordo com Kian, Yusoff, & Rajah, (2014), a satisfação no trabalho é uma resposta emocional do indivíduo que resulta de uma determinada experiência em relação ao ambiente de trabalho, enquanto que a motivação são comportamentos que surgem como resposta a um objetivo específico. Steuer (1989, citado por Martinez & Paraguay, 2003:60) clarifica a diferença entre satisfação e motivação argumentando que a “motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade, enquanto que a satisfação expressa a sensação de atendimento dessa necessidade”.

Segundo Djordjević *et al* (2015), a motivação dos colaboradores está estreitamente relacionada com o processo de trabalho e revela ser um elemento decisivo para a satisfação no trabalho. Para Sehn (2005), um profissional motivado é, acima de tudo, um entusiasta naquilo que faz, que desenvolve e utiliza com mais perícia as suas capacidades de relacionamento, negociação e criatividade, mostrando ser um profissional mais produtivo e feliz, dentro e fora da empresa. Pode assim, ser um exemplo e estimular outras pessoas com as suas energias positivas.

A motivação é definida por Kanfer (1990) como sendo o conjunto de forças psicológicas que determinam a intensidade do esforço de uma pessoa e o seu nível de persistência face aos obstáculos. Seguindo esta linha, Fuller *et al* (2008, citado por Kian *et al*, 2014) referem-se à motivação como sendo a intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar um objetivo específico. Já Gomes e Borba (2011:251) entendem motivação “como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela ativação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direção (escolher uma ação de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço), e pela sua duração (persistência na ação)”.

A motivação é um conceito importante e usado com frequência para incentivar as pessoas a realizar o trabalho que lhe foi atribuído com sinceridade, dedicação e entusiasmo. “A motivação é o tônico que vai produzir a energia adicional para ultrapassar a fadiga, o desinteresse e a vontade de abandonar o emprego” (Srivastava, Kakkar, 2008:56), pelo que Marras (2005, citado por Amaral *et al*, 2014) afirma que ações que levem o empregado a sentir-se mais satisfeito, contribuem significativamente para torná-lo mais motivado.

A simples escolha de uma profissão, é uma ação com muito significado para o indivíduo, pois pode ajudar a moldar a visão que este tem de si mesmo, estimular a sua vida diária e dar sentido à sua existência. Está demonstrado que trabalhadores satisfeitos têm mais saúde e vivem vidas mais longas, além de que a satisfação sentida no trabalho também tem implicações na vida fora do trabalho. Portanto quando não há satisfação no trabalho, a perturbação que o indivíduo experimenta, estende-se a áreas da sua vida que vão além do campo profissional (Suma & Lesha, 2013). Para as equipas de gestão uma força de trabalho motivada e satisfeita representa um aumento dos níveis de produtividade, no entanto, Robbins (1998, citado por Suma & Lesha, 2013) considera que a sociedade no seu todo beneficia desta situação, pelo que “a satisfação no trabalho pode ser observada quer do ponto de vista da responsabilidade financeira quer social”.

Entre empregador e empregado, existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do colaborador. “Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As consequências para o empregado situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da autoestima” (Tamayo & Paschoal, 2003:36).

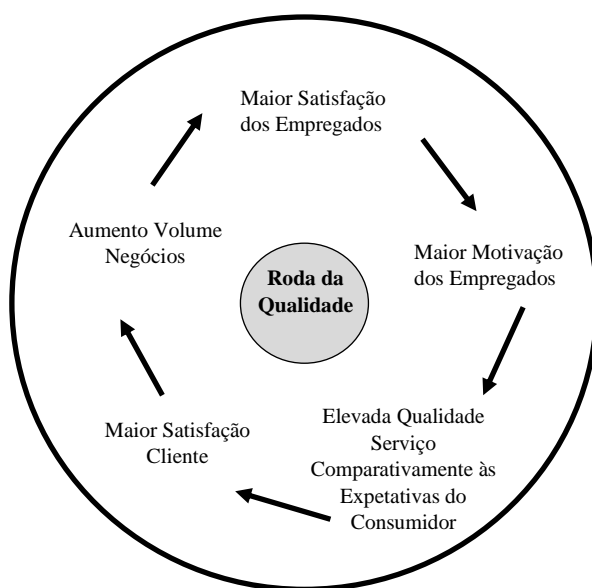
No setor hoteleiro, em que o serviço é altamente personalizado, a satisfação dos clientes só pode ser alcançada quando os trabalhadores estão satisfeitos e motivados, pelo que se pode afirmar que “um trabalhador satisfeito é um trabalhador feliz e um trabalhador feliz é um trabalhador bem-sucedido” (Aziri, 2011, p. 79). Da mesma forma, estudos demonstram que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes e produtivas (Robbins & Judge, 2013).

1.4.1 Modelos Teóricos

São várias as teorias e os modelos sobre a satisfação no trabalho que tentam explicar a natureza dos comportamentos dos trabalhadores e em que circunstâncias é que esses comportamentos ocorrem, dentro e fora das organizações.

Conforme já foi mencionado no ponto anterior a satisfação no trabalho está ligada à motivação. Heskett em 1987 desenvolveu um modelo explicativo para a relação entre satisfação dos empregados e satisfação dos clientes, onde é possível observar a forte relação de dependência entre satisfação e motivação no trabalho, e a sua importância no contexto geral da organização. De acordo com a figura 1.1, percebemos que empregados mais satisfeitos, são empregados mais motivados o que se reflete numa maior qualidade do serviço, satisfação do cliente e aumento das receitas, que de forma cíclica conduz a uma maior satisfação dos trabalhadores.

Figura 1. 1- Roda da Qualidade



Fonte: Adaptado de Heskett, 1987, pág.123

A maioria dos estudos encontra uma forte correlação positiva e uma relação funcional entre motivação e satisfação no trabalho (Singh & Tiwari, 2011; Ayub & Rafif, 2011; DiPietro, Kline, & Nierop, 2014). “O valor da satisfação no trabalho tem um impacto positivo significativo sobre o valor da motivação e os fatores de motivação contribuem para a previsão da satisfação no trabalho” (Chess, 1994 citado por Sahito & Vaisanen, 2017).

De forma a melhor compreender o fenómeno da satisfação e motivação no trabalho os investigadores apoiam-se num conjunto de modelos teóricos, sendo que os mais recorrentemente referidos são o grupo das Teorias de Conteúdo e das Teorias de Processo. As Teorias de Conteúdo centram-se na análise dos fatores e necessidades que incentivam e inspiram o comportamento humano, ou seja, os fatores internos dos trabalhadores que dinamizam e orientam o seu comportamento no trabalho. As Teorias de Processo concentram-se nas escolhas/ações levadas a cabo pelos indivíduos como forma de alcançar os seus objetivos, pelo que o seu comportamento é impulsionado pelas suas necessidades individuais. As Teorias de Processo defendem que os trabalhadores sentem-se motivados quando as suas expectativas, necessidades e valores são atendidos e se fundem com as suas tarefas de trabalho. (Senyucel 2009; Sahito & Vaisanen, 2017; Kian *et al*, 2014)

1.4.1.1 Teorias de Conteúdo

As Teorias de Conteúdo têm como foco as metas e necessidades específicas dos indivíduos e procuram entender as circunstâncias em que a satisfação dessas necessidades desencadeiam um determinado tipo de comportamento (Senyucel, 2009). As Teorias de Conteúdo assumem que todos os trabalhadores de uma organização apresentam o mesmo conjunto de necessidades, desta forma, as organizações podem antecipar quais as características que devem estar subjacentes a um determinado trabalho (Sahito & Vaisanen, 2017). Dentro desta perspetiva a literatura (Senyucel, 2009; Gomes e Borba, 2011; Kian *et al*, 2014; Sahito & Vaisanen, 2017) destaca a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG de Alderfer, a Teoria bifatorial de Herzberg, a Teoria das Necessidades de McClelland e a Teoria X e Y de McGregor.

- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Uma das teorias pioneiras da satisfação e motivação no trabalho, e provavelmente a mais conhecida, é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. O famoso psicólogo americano Abraham Maslow, argumenta que “as pessoas são motivadas e satisfeitas por estímulos intrínsecos que estão organizados de forma hierárquica” (Senyucel, 2009:26).

Maslow defende que as pessoas são motivadas com base em cinco categorias de necessidades básicas do ser humano: as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Figura 1. 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: motivacionalblog.wordpress.com

Conforme a figura 1.2, o autor representa as necessidades humanas numa pirâmide, sendo que estas estão organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de acordo com a sua importância e influência no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas que se relacionam com o mais básico para a sobrevivência do ser humano, aqui estão incluídas as necessidades de alimentação, sono, abrigo, entre outras necessidades vitais. No segundo patamar, e quando as necessidades fisiológicas se encontram asseguradas ou relativamente satisfeitas, surgem as necessidades de segurança, onde se inclui a segurança física e económica, isto é, a proteção contra situações de perigo e de ameaças à integridade física e emocional, como roubos, doenças, acidentes e estabilidade no emprego. No nível seguinte estão as necessidades sociais, que incluem o amor, a amizade, as relações com os outros, a pertença a um grupo, a integração e participação na sociedade. No quarto patamar proposto por Maslow, as necessidades de estima, encontramos o respeito por si mesmo, a autonomia, o reconhecimento, o estatuto social. No topo da pirâmide, encontramos o quinto patamar onde

de inserem as necessidades de auto-realização, esta categoria engloba o desenvolvimento e o crescimento pessoal, ou seja, o indivíduo pretende realizar-se atingindo o máximo potencial das suas capacidades. (Senyucel, 2009; Gomes e Borba, 2011; Robbins & Judge, 2013)

Senyucel (2009:26) refere que, de acordo com Maslow, “um nível deve estar satisfeito antes de se passar para o próximo”, pelo que o indivíduo move-se sempre da base para o topo hierarquia.

De acordo com Robbins & Judge (2013) na base da pirâmide encontramos as necessidades de nível mais baixo (fisiológicas e de segurança) e no topo as necessidades de nível mais alto (auto-realização). Estes dois níveis diferem essencialmente no facto de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas quase sempre internamente (dentro do indivíduo), enquanto que as de nível mais baixo são satisfeitas externamente (através de coisas como a remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Robbins & Judge (2013:203) referem ainda que “apesar de uma necessidade jamais poder ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita não gera mais motivação”. Assim, de acordo com a Teoria de Maslow, para motivar alguém é necessário identificar em que nível da hierarquia a pessoa se encontra naquele momento e concentrar-se na satisfação das necessidades daquele nível ou do patamar hierarquicamente superior.

Apesar de a teoria da motivação de Maslow ter merecido críticas por parte de muitos autores (Senyucel, 2009), o seu uso continua a ser muito popular, principalmente em contexto organizacional, sendo um instrumento que oferece uma explicação legítima para a motivação do comportamento humano (Sahito & Vaisanen, 2017).

- Teoria Bifatorial de Herzberg

Apoiado na crença de que a relação do indivíduo com o seu trabalho é básica, e que essa atitude em relação ao trabalho pode determinar o seu sucesso ou fracasso, o psicólogo Frederik Herzberg levou a cabo uma investigação sobre o que é que as pessoas querem dos seus trabalhos (Robbins & Judge, 2013). Após um estudo realizado a um grupo de engenheiros e contabilistas (Senyucel, 2009), Herzberg e os seus colaboradores isolaram dois conjuntos de fatores responsáveis por determinar a satisfação e insatisfação no trabalho, a que chamou de fatores motivadores e fatores higiénicos (Abdulla, 2009).

Segundo Gomes & Borba (2011), os fatores motivadores são de natureza intrínseca ao trabalho, e estão associados a episódios de alto desempenho, geram satisfação no trabalho, e abrangem a realização; o reconhecimento; a responsabilidade; a realização de tarefas variadas, interessantes ou desafiantes; e o crescimento ou promoção. Estas são, de acordo com Robbins & Judge (2013), as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras e que têm um efeito aparentemente duradouro sobre a satisfação, e às quais a organização deverá dar ênfase de forma a motivá-las para o trabalho.

Os fatores higiênicos, são de natureza extrínseca ao trabalho e estão associados à insatisfação ou descontentamento no trabalho e a experiências de curta duração. Englobam as políticas organizacionais, as condições de trabalho, a supervisão, as relações com os colegas de trabalho e a remuneração (Gomes & Borba 2011). De acordo com Senyucel (2009:28) os fatores higiênicos “não produzem satisfação no trabalho, eles simplesmente produzem boas condições de trabalho que proporcionam boa higiene”. De uma maneira geral, Herzberg observou que a eliminação dos fatores que levam a sentimentos ou percepções de insatisfação, não conduzem necessariamente à satisfação e motivação dos funcionários, apenas impediam que os trabalhadores não manifestassem insatisfação (Robbins & Judge, 2013).

Da mesma forma que Maslow, também a teoria de Herzberg foi objeto de críticas por ser considerada confusa (Senyucel, 2009), contudo “a teoria bifatorial é uma das abordagens da motivação mais conhecidas e intuitivamente mais apelativas” (Cunha *et al*, citado por Rainha, 2016:35). Amplamente divulgada, esta teoria continua a influenciar as ações dos gestores, sendo poucos aqueles que não conhecem as suas recomendações (Robbins & Judge, 2013).

- Teoria ERG de Alderfer

A teoria das necessidades elaborada por Clayton Alderfer, é uma extensão da teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Alderfer reagrupou os cinco níveis de necessidades presentes na pirâmide de Maslow em três novas categorias: Existência, Relacionamento e Crescimento, as quais deram origem à Teoria ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) (Kian *et al*, 2014).

Na medida em que Alderfer considera que as motivações dos trabalhadores podem ser compreendidas em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, este, à semelhança de Maslow, representa as três categorias sob a forma de uma pirâmide.

Na base da pirâmide insere-se a categoria referente às necessidades de existência que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, e aos nossos requisitos materiais básicos. O segundo nível, das necessidades de relacionamento, refere-se à necessidade do ser humano de estabelecer relacionamentos interpessoais, ao desejo de aceitação social e de status e que encontra paralelismo nas necessidades sociais de Maslow. No topo da pirâmide surgem as necessidades de crescimento, ligadas ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal e que correspondem às necessidades de auto-realização apontadas por Maslow. (Senyucel, 2009; Kian *et al*, 2014; Sahito & Vaisanen, 2017)

Além da conversão das cinco categorias de necessidades de Maslow em apenas três, segundo Kian *et al* (2014) a grande diferença entre estas duas teorias está no facto de que Alderfer não sugere que uma necessidade de nível mais baixo tem de ser completamente satisfeita para se poder passar à satisfação de uma necessidade de nível superior. Aliás, Senyucel (2009:27) sugere que devido à natureza complexa dos indivíduos “diferentes necessidades podem estar ativas ao mesmo tempo” e Robbins (2005:137) refere que “se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará”.

A teoria de ERG de Alderfer possui ainda uma dimensão de frustração-regressão, pelo que, caso um nível de necessidade mais elevado permaneça insatisfeito, a satisfação das necessidades de nível inferior assume maior importância (Robbins, 2005).

- Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades desenvolvida por David McClelland juntamente com a sua equipa, pretende explicar as motivações do comportamento humano utilizando uma perspetiva diferente da utilizada nas teorias aqui já apresentadas. McClelland aborda as necessidades de ordem superior, que são apreendidas, em vez de olhar às necessidades primárias (Lashley & Lee-Ross, 2003). De acordo com Sahito & Vaisanen (2017), a teoria das necessidades de McClelland dirige a sua atenção para as necessidades individuais e para os fatores ambientais, que por sua vez se combinam dando origem a três fatores humanos básicos impulsionadores da motivação: as necessidades de realização, as necessidades de poder e as necessidades de afiliação. Estas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e das suas interações com outros indivíduos e com o ambiente envolvente.

As necessidades de realização traduzem o desejo da pessoa por atingir objetivos que representem desafios, é o desejo de lutar pela excelência, alcançar metas e de fazer as coisas melhor. As pessoas que possuem este tipo de necessidades gostam de assumir responsabilidades e traçar as suas metas com vista á sua realização, buscam realizar de realizar tarefas nas quais podem ser bem-sucedidas e em que sentem que contribuiram para o seu sucesso (Hurd, Barcelona & Meldrum, 2008). Robbins (2005:138) considera que algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso, procurado a realização pessoal, mais do que a recompensa pelo sucesso em si.

As necessidades de poder representam o desejo de influenciar o comportamento dos outros. Pessoas com esta necessidade concentram os seus esforços de forma a tornarem-se influentes, gostam de estar no comando e tendem a prosperar em posições de relevo que lhes concedam um determinado *status* (Hurd *et al* 2008). São pessoas com tendência para assumir mais responsabilidades e riscos, desde que isso lhes dê mais visibilidade perante aqueles que desejam impressionar.

As necessidades de afiliação correspondem ao desejo manifestado pelo indivíduo de manter relações pessoais estreitas e de encontrar no local de trabalho um ambiente amigável, preferindo “situações de cooperação em vez de competição” (Robbins, 2005:139) ao mesmo tempo que procuram relacionamentos que envolvam “um alto nível de compreensão mútua” (Hurd *et al* 2008:265). Pessoas com esta necessidade procuram ser apreciadas e aceites pelos outros, pelo que a amizade e o bom relacionamento social são mais importantes e colocadas por vezes acima da sua própria realização pessoal.

McClelland entende que em todos os indivíduos estão presentes estes três tipos de necessidades, contudo estas manifestam-se com diferentes níveis de intensidade. Apenas uma das classes de necessidades irá prevalecer, influenciando e motivando o seu comportamento.

- Teoria X e Y de McGregor

Segundo Douglas McGregor o ser humano pode ser observado com base em duas perspetivas distintas, uma essencialmente negativa que denominou de teoria X, e outra essencialmente positiva, a Teoria Y (Robbins & Judge, 2013). McGregor refere que a visão que os gestores têm da natureza dos seres humanos, muito assentes em estereótipos, influencia a forma como

estes gerem as pessoas, pelo que o seu grande objetivo ao construir esta teoria era chamar a atenção para a forma como estes tendem a moldar o seu comportamento em relação aos funcionários com base em ideias pré-concebidas (Senyucel,2009).

A teoria X apresenta a visão negativa e tem origem na premissa de que o ser humano não gosta de trabalhar, que devido a esta característica da sua natureza, as pessoas precisam de ser coagidas, vigiadas ou ameaçadas com punições para que desenvolvem o trabalho necessário para atingir as metas da empresa (Robbins & Judge, 2013). Segundo Senyucel (2009:29), esta teoria apoia-se na conceção de que “as pessoas só trabalham por dinheiro”, são intrinsecamente pouco confiáveis e limitam-se a fazer o mínimo possível no trabalho. Desta forma, as pessoas apenas se encontram motivadas para satisfazer as suas necessidades básicas e não contribuem para a satisfação das necessidades da empresa.

Por contraposição, a teoria Y, representa a visão positiva, e assume que as pessoas estão motivadas para o crescimento e realização, em quem se pode confiar e que com certeza irão contribuir para atingir os objetivos da organização (Senyucel (2009). Os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Segundo Robbins & Judge, (2013) os gestores reconhecem que os funcionários podem considerar o trabalho um ato tão natural como descansar ou divertirem-se, e como tal, podem aprender a aceitar ou até mesmo a procurar responsabilidades.

Robbins & Judge, (2013) referem que McGregor acreditava que os pressupostos da teoria Y eram mais válidos do que os pressupostos inerentes à teoria X. Deste modo, McGregor propõe algumas ideias para maximizar a motivação dos trabalhadores, como a participação no processo de decisão, o desenvolvimento de trabalhos desafiantes e de responsabilidade e as boas relações de grupo.

Nesta perspetiva, Senyucel (2009:29), enfatiza ainda a responsabilidade dos gestores no processo de desenvolvimento e crescimento dos trabalhadores, sendo da sua responsabilidade a criação de um ambiente de trabalho adequado, proporcionando oportunidades de formação e de desenvolvimento aos seus colaboradores, alterando algumas tarefas do trabalho ou reconfigurando o próprio trabalho em si.

1.4.1.2 Teorias de Processos

As Teorias de Processo são assim designadas uma vez que valorizam todo o processo que a motivação implica e não se centram apenas nos fatores responsáveis pela produção do comportamento (Gomes e Borba, 2011). Este grupo de Teorias analisam a motivação no trabalho de uma perspectiva dinâmica e procuram ligações causais entre o tempo e os eventos e de que forma é que estas se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Dentro das Teorias de Processo encontramos a Teoria das Expectativas, a Teoria da Equidade, a Teoria da Definição de Objetivos e a Teoria do Reforço.

- Teoria das Expectativas

Uma das teorias da motivação que mais consenso reúne, é a teoria das expectativas desenvolvida por Victor Vroom na década de sessenta. De acordo com Hurd *et al* (2008), Vroom sugere que a expectativa acerca da forma como um comportamento vai influenciar um determinado resultado e o quão atraente esse resultado é para a pessoa, é a melhor forma de entender a motivação dos trabalhadores.

Para Vroom a motivação é definida como um processo que determina as escolhas de um indivíduo que de entre várias alternativas seleciona de forma consciente aquela que lhe devolverá o resultado que lhe suscita maior interesse. Podemos então afirmar que, enquanto as teorias das necessidades referidas anteriormente, se focam na perspectiva da ativação ou energização do comportamento, a teoria das expectativas está empenhada em compreender o que é que leva os indivíduos a escolher uma alternativa em concreto, em detrimento de outras que tem ao seu dispor (Gomes e Borba, 2011).

Transpondo para o contexto empresarial, os trabalhadores serão motivados a exercer um alto nível de esforço, quando estes acreditam que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho; por sua vez uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais, como bônus, aumentos salariais ou promoções; e as recompensas vão satisfazer os objetivos pessoais dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2013).

A teoria das expectativas de Vroom explica-se com base na combinação de três fatores cujo produto permite calcular a força da motivação e que são: a valência, a expectativa e a instrumentalidade.

A valência gira em torno do quanto o indivíduo quer a recompensa (Kian *et al*, 2014), ou seja, o valor que a pessoa atribui a uma potencial recompensa ou resultado (Sahito & Vaisanen, 2017).

A expectativa, segundo Senyucel (2009:30) é a “percepção de que existe uma conexão entre esforço e desempenho”, refere-se a uma estimativa da probabilidade de que o esforço empreendido resultará no desempenho esperado (Sahito & Vaisanen, 2017).

A instrumentalidade representa a estimativa de que um determinado desempenho levará ao resultado esperado (Sahito & Vaisanen, 2017).

De forma resumida, a teoria das expectativas procura compreender os objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e por último, entre recompensa e alcance de objetivos (Robbins, 2005).

A teoria da expectativa incide sobre as percepções do indivíduo e não sobre o comportamento real, o que requer uma apreciação contínua sobre o seu desempenho de forma a alinhar as percepções do trabalhador com a realidade do que é necessário. Assim, o indivíduo avalia as suas probabilidades de ter êxito numa determinada ação que empreende, da mesma forma avalia as probabilidades que esse êxito tem de lhe dar acesso às recompensas que pretende. Se a valência for nula ou fraca, a força motivacional para exercer um determinado esforço e desempenho será fraca ou nula, o mesmo acontece em relação à expectativa e à instrumentalidade, uma vez que a motivação é o resultado do produto destes três fatores (Gomes e Borba, 2011).

- Teoria da Equidade

“A maioria das pessoas quer ser tratada de forma justa, e quando sentem que não estão a receber um tratamento justo, podem agir de forma a mudar essa situação” (Hurd *et al*, 2008:267). A teoria da equidade de Adams resulta desta noção de justiça e injustiça, em que o grau de equidade ou desigualdade com que os funcionários são tratados é um importante contributo para o desempenho e percepção da sua satisfação em contexto de trabalho.

A teoria da equidade analisa a comparação que os funcionários fazem entre os seus *inputs* – o seu contributo para o trabalho, como o esforço, a experiência, educação, competência; e o seu resultado percebido – o que recebem do seu trabalho, como remuneração, aumentos, reconhecimento (Hurd *et al*, 2008; Robbins, 2005). Este rácio entre aquilo que se entrega e

aquilo que se recebe em troca é depois comparado com o que Adams apelidou de *outros relevantes* (Hurd *et al*, 2008:267).

Assim, os funcionários observam os seus esforços e o que deles resulta e em seguida fazem uma comparação relativamente a alguém que é relevante para eles ou que representa uma referência, como um amigo, um vizinho, um colega de trabalho da mesma empresa ou de outras, ou mesmo um emprego antigo.

Senyucel (2009:30) refere que de acordo com Adams os indivíduos só podem estar satisfeitos no trabalho se acreditarem que os outros compartilham as mesmas condições, aplicando-se o mesmo princípio ao esforço que o indivíduo coloca no trabalho. Por conseguinte, quando as contribuições correspondem às retribuições é alcançado um equilíbrio ou equidade. A teoria sugere que este é o estado desejado e que os funcionários agirão de forma a retornar a uma situação de equidade sempre que se verificar a percepção de uma desigualdade (Hurd *et al*, 2008).

- Teoria da Definição de Objetivos

A teoria da definição de objetivos foi proposta por Edwin Locke no final da década de sessenta e defende a importância que a determinação de objetivos específicos e desafiantes tem na motivação do comportamento de um indivíduo (Kian *et al*, 2014). Esta teoria parte do pressuposto de que os objetivos dos funcionários determinam o seu comportamento e as suas decisões no trabalho, pelo que “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho” (Robbins, 2005:141).

Kian *et al* (2014:98) referem-se ao objetivo de forma simples, como sendo “aquilo que o indivíduo está a tentar fazer de forma consciente”, e Sahito & Vaisanen (2017:212) dizem que os “objetivos descrevem um desejo para o futuro”, pelo que os objetivos motivam as pessoas a desenvolver estratégias que lhes permitam alcançar as metas estabelecidas. De acordo com Locke (1968, citado por Senyucel, 2009) os funcionários ficarão satisfeitos se alcançarem os seus objetivos e que quanto mais difíceis forem esses objetivos, mais satisfeitos os funcionários ficarão quando os atingirem. A definição de objetivos claros e explícitos têm maior probabilidade de levar a um maior desempenho do que objetivos gerais, pelo que “a especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno” (Robbins, 2005:141).

Kian *et al* (2014) enfatizam que um melhor desempenho pode ser visto quando os objetivos são específicos e desafiantes, e utilizados para avaliar o desempenho através do *feedback*, permitindo criar compromisso e aceitação. Robbins (2005) constata que as pessoas tendem a trabalhar melhor quando têm um retorno relativamente ao seu progresso, pois essa apreciação ajuda-as a ter uma perspectiva mais precisa da sua evolução em comparação com aquilo que têm feito e o que precisam de realizar para atingir os seus objetivos, funcionando como uma guia para o seu comportamento.

Senyucel (2009), refere que existem estudos que demonstram que quanto maior for o envolvimento do indivíduo na definição dos objetivos mais produtivo será o seu desempenho. “Ao permitir que os funcionários participem na definição dos objetivos, podemos assumir que estes terão mais uma sensação de envolvimento na tarefa e assim estarão mais motivados” (Senyucel, 2009:31).

Senyucel (2009), sugere ainda quatro pontos fundamentais que os gestores de Recursos Humanos devem ter em consideração: a) os gestores devem tentar incentivar o desempenho dos funcionários criando tarefas desafiadoras, mas certificando-se de que as metas definidas estão ao alcance dos trabalhadores; b) os gestores devem certificar-se de que os objetivos e o resultado esperado são explicados de forma simples e clara aos funcionários, não deixando espaço para a imprecisão; c) os gestores devem assegurar-se de que os funcionários são envolvidos no planeamento e na definição das metas e dos resultados esperados pela empresa; por último, d) os gestores devem fornecer aos seus funcionários um *feedback* claro e construtivo, explicando como podem melhorar o seu desempenho, salientando os pontos fortes e fracos do seu desempenho.

- Teoria do Reforço

Enquanto que a teoria da definição dos objetivos é uma abordagem cognitiva, que sugere que os propósitos de uma pessoa orientam as suas ações, a teoria do reforço assume uma visão comportamentalista, argumentando que o reforço condiciona o comportamento (Robbins & Judge, 2013).

“O reforço é um conceito central na aquisição de habilidades e competências de desempenho pelo Homem” (Omomia & Omomia, 2014:175). Robbins & Judge (2013:218) afirmam que de acordo com os teóricos são os reforços que controlam o comportamento, isto é, “quaisquer

consequências, que surjam imediatamente a seguir a um resultado, e que vão aumentar a probabilidade de que aquele comportamento seja repetido.”

Uma das componentes mais relevantes da teoria do reforço é o condicionamento operante, que argumenta que as pessoas aprendem a agir de uma determinada forma para obterem algo que querem ou para evitar algo que não desejam. O condicionamento operante é influenciado pelo reforço ou pela falta dele, sendo que é feita uma associação entre um comportamento e uma consequência para esse comportamento, por conseguinte, “o reforço fortalece um comportamento e aumenta a probabilidade de ser repetido” (Robbins & Judge, 2013:218).

O psicólogo norte-americano B. F. Skinner é um dos defensores mais proeminentes do condicionamento operante, e defende que a criação de consequências agradáveis que sucedam formas específicas de comportamento aumentaria a frequência desse comportamento. De acordo com Omomia & Omomia, (2014:175), Skinner sustenta que o condicionamento operante apoia-se nos seguintes mecanismos:

- Reforço ou recompensa positiva: as respostas recompensadas provavelmente serão repetidas.
- Reforço negativo: as respostas que permitem escapar de situações dolorosas ou indesejáveis provavelmente serão repetidas.
- Extinção ou não reforço: as respostas que não são reforçadas têm maior probabilidade de não serem repetidas.
- Punição: as respostas que trazem consequências dolorosas ou indesejáveis serão suprimidas.

Em outras palavras, a extinção implica diminuir a probabilidade de comportamento indesejável ao remover a recompensa por esse tipo de comportamento

Podemos assim concluir, que de acordo com a teoria postulada por Skinner, as pessoas tendem a repetir comportamentos desejados se receberem um reforço positivo relativamente a esse comportamento; que as recompensas são mais eficazes se se seguirem imediatamente à resposta desejada; e que o comportamento que não é recompensado ou é punido é menos provável de ser repetido (Robbins & Judge, 2013).

1.4.2 Métodos de Avaliação da Satisfação no Trabalho

No momento atual podemos afirmar que a percepção que a GRH tem acerca dos trabalhadores resulta do somatório de duas perspectivas. Por um lado, os trabalhadores são vistos como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, com valores, ambições, atitudes, motivações e objetivos pessoais; pelo outro lado, são considerados como recursos, dotados de capacidades, habilidades, competências e conhecimentos necessários para a concretização das metas organizacionais. Desta forma as pessoas deixaram de ser tratadas como meros meios de produção e passaram a assumir o seu papel de extrema relevância no contexto empresarial.

Os recursos humanos são o ativo mais poderoso e valioso para qualquer organização, pelo que sem pessoas não existiriam organizações. Ao contrário das matérias primas e dos recursos financeiros, os recursos humanos não são padronizados, estáticos e passivos (Babu & Ramesh, 2013). O Homem é um ser complexo e multidisciplinar ao qual estão subjacentes sentimentos e ambições, que cria expectativas, que se envolve e procura constantemente o crescimento e a realização. O Homem não trabalha apenas pelo salário, mas também pelo crescimento profissional, para obter reconhecimento, segurança e assegurar a manutenção das suas necessidades básicas. É neste sentido que a análise da satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa revela ser fundamental, quer do ponto de vista da empresa, quer do ponto de vista do trabalhador. É através da análise da satisfação dos colaboradores que a organização poderá perceber se os objetivos pessoais e profissionais dos seus trabalhadores estão alinhados com os objetivos organizacionais.

“A avaliação da satisfação com o trabalho constitui-se como o primeiro passo para a ação, com vista à promoção de mudanças no desenvolvimento teórico e nas práticas em contexto” (Ferreira *et al* 2009: 256). Este é um assunto que atualmente tem vindo a despertar o interesse crescente das empresas, que cada vez com mais frequência desenvolvem estudos para medir a satisfação no trabalho dos seus funcionários. Os resultados obtidos permitem às empresas avaliar as suas ações, dando aos gestores ferramentas para que estes consigam gerir, motivar, formar e reter os seus funcionários mais valiosos (Liu, Borg, & Spector, 2004).

De acordo com Ferreira *et al* (2009:256) a avaliação da satisfação no trabalho pode ser realizada “(...) através da observação ou do inquérito (por entrevista ou questionário), direta ou indiretamente, junto dos trabalhadores.” Spector (1997), refere que apesar de a satisfação

no trabalho ser geralmente medida com recurso a entrevistas e questionários, a maioria dos estudos é feita através da aplicação de questionários. Ainda que as entrevistas sejam uma fonte de recolha de informação de riqueza inquestionável, são também caras e demoradas. Em contrapartida, os estudos feitos com a utilização de questionários, permitem interrogar um número elevado de pessoas, sem ser muito dispendioso e sem despender muito esforço, possibilitando quantificar e padronizar facilmente as respostas obtidas.

Apesar de existir um grande número de instrumentos utilizados na análise da satisfação no trabalho, aqueles que mais vezes são referidos na literatura (Alcobia, 2001 citado por Fonseca, 2014; Ferreira *et al* 2009, Saane *et al* 2003; Spector, 1997) são: o *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1975), o *Job Descriptive Index* (Smith, 1969), o *Job in General Scale* (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989), o *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), e o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

- *Job Diagnostic Survey* (JDS)

O *Job Diagnostic Survey* é um instrumento de avaliação da satisfação no trabalho desenvolvido por Hackman & Oldham, e que permite fazer a avaliação das diversas características do trabalho, das reações dos trabalhadores às diferentes tarefas que desempenham no seu trabalho e ainda diagnosticar as necessidades de crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores (Pedroso *et al* 2014). Este modelo tem mostrado ser fundamental para a compreensão da forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, em particular ajudar a compreender de que forma é que as características do trabalho influenciam a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Almeida, Faísca & Jesus, 2009). Apesar de ao longo dos anos vários autores terem proposto diversos modelos estruturais alternativos (Almeida *et al* 2009:86), a versão original do JDS permite a avaliação da perceção das características do trabalho através de quinze itens que se organizam, segundo os seus autores, em cinco sub-escalas - a variedade, o significado, a identidade, a autonomia e o *feedback* – utilizando para o efeito uma escala de respostas com sete níveis, em que 1 é o nível mais baixo e 7 o nível mais alto de concordância (Hackman. & Oldham, 1975).

- *Job Descriptive Index (JDI)*

De acordo com Spector (1997) o *Job Descriptive Index* foi desenvolvido por Smith, Kendall & Hulin em 1969, e é provavelmente uma das ferramentas mais utilizadas pelos investigadores no âmbito da avaliação da satisfação no trabalho, tendo sido escrupulosamente desenvolvida e validada pelos seus autores.

O JDI foi construído para medir o grau de satisfação dos trabalhadores relativamente a cinco facetas do seu trabalho nas áreas da supervisão (18 itens), tipo de trabalho (18 itens), relação com os colegas de trabalho (18 itens), remuneração (9 itens) e oportunidades de promoção (9 itens) (McIntyre & McIntyre, 2010). No total a escala compreende 72 itens, em que cada item é apresentado através do uso de um adjetivo ou frase curta. Cada uma das facetas avaliada nesta escala, é precedida de uma breve explicação introdutória, seguida dos itens relativos a essa faceta, pedindo-se ao inquirido que indique se cada um desses itens descreve ou não o seu trabalho dispondo para o efeito de uma escala de resposta com três opções: sim, não ou não sei (?) (McIntyre & McIntyre, 2010; Spector, 1997).

As escalas de facetas são usadas para diferenciar diferentes aspetos da satisfação no trabalho, nomeadamente para diagnosticar pontos fortes e fracos em várias seções de uma organização (Ironson et al 1989). Spector (1997), refere que a extensa pesquisa existente na literatura com recurso ao JDI, proporciona boas evidências de validação, contudo a sua maior limitação está relacionada com o facto de a sua avaliação estar limitada a apenas cinco aspetos do trabalho, embora estes cinco aspetos sejam também os mais comumente avaliados pelas empresas.

- *Job in General Scale (JIG)*

Desenvolvida e validada originalmente por Ironson et al (1989), esta escala pretende fazer uma avaliação geral da satisfação no trabalho e de como os trabalhadores percecionavam os seus trabalhos. De acordo com os autores, a satisfação no trabalho não é o resultado do somatório das várias dimensões do trabalho, devendo ser medida com recurso a uma escala geral. O JIG é uma derivação do JDI sendo muitas vezes aplicado em conjunto com este último.

Ironson et al (1989), referem que o JIG foi desenvolvido para que apresentasse as seguintes características:

- múltiplos itens para prover uma estimativa de consistência interna, embora testar a estabilidade ao longo do tempo não obrigue ao uso de vários itens, pode ser significativo quando a situação permanece constante;
- facilidade de leitura e resposta, para uso em populações trabalhadoras;
- sobreposição mínima de conteúdo com vista à medição de variáveis que supostamente se querem diferentes (Ex: a avaliação da satisfação global, não deve descrever as características do trabalho ou perguntar sobre a intenção de sair);
- ter validade convergente demonstrada;
- compatibilidade com o JDI, porque era principalmente destinado a ser utilizado após a aplicação desta escala.

A estrutura do JIG é composta por 18 itens, tendo sido dada preferência ao uso de adjetivos valorativos e a frases curtas que exprimissem de forma sucinta sentimentos sobre o trabalho, evitando itens que se referissem às características específicas ou aspetos do trabalho. A escala de resposta é uma escolha de três respostas: a pessoa concorda (sim), a pessoa não tem a certeza (não sei), ou a pessoa não concorda (não) (Saane *et al* 2003).

- *Job Satisfaction Survey (JSS)*

O *Job Satisfaction Survey* é um instrumento multidimensional de medição da satisfação no trabalho que foi originalmente desenvolvido para o setor dos serviços sociais, contudo o seu autor (Spector, 1985) afirma que também pode ser usado em outros setores de atividade.

Para contruir o JSS, Spector (1985) realizou uma extensa revisão de literatura, a qual incluiu estudos sobre as dimensões da satisfação no trabalho. Este estudo deu origem a uma lista de várias dimensões do trabalho passíveis de serem avaliadas, de entre as quais o autor escolheu nove, aquelas que na sua ótica eram as mais comuns e conceptualmente mais significativas. Assim, o JSS apresenta uma estrutura composta por nove sub-escalas, que Spector considerou constituírem uma amostra adequada para avaliar a satisfação no trabalho, de modo a que a sua pontuação combinada, ou seja, a soma de todas as sub-escalas produziria uma boa medida da satisfação geral. As nove dimensões do trabalho que Spector incluiu no JSS são a remuneração, as oportunidades de promoção, os benefícios, recompensas eventuais

(apreciação e reconhecimento), a supervisão, os colegas de trabalho, as condições de trabalho, a comunicação e a natureza do próprio trabalho.

O JSS é constituído por 36 itens, quatro por cada dimensão, em que o inquirido pode escolher uma de seis alternativas de resposta possíveis para cada item, em que o 1 equivale a “discordo plenamente” e o 6 a “concordo plenamente”. Apesar de aproximadamente metade dos itens terem sido redigidos mostrando uma conotação positiva, a outra metade foi redigida no sentido inverso, desta forma cada item reflete uma avaliação valorativa dos inquiridos, indicando uma atitude positiva ou negativa sobre os vários aspetos do trabalho.

- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* é um dos instrumentos de referência na avaliação da satisfação do trabalho, muito popular entre os investigadores. Este questionário foi desenvolvido em 1967 por Weiss, Dawis, England, e Lofquist, no âmbito de um projeto levado a cabo na Universidade do Minnesota, e assenta na teoria de que “(...) o ajustamento laboral depende da correspondência entre capacidades individuais e os reforços existentes no ambiente de trabalho” (Weiss Dawis, England & Lofquist, 1967 citado por Ferreira *et al*, 2009:258).

Os autores desenvolveram duas versões do MSQ, uma versão longa e uma versão curta. A versão longa e também a mais completa, é composta por 100 itens que avaliam vinte dimensões do trabalho e que por sua vez são compostas por cinco itens cada. A versão curta inclui apenas vinte itens retirados da versão original, em que cada um desses itens representa cada uma das dimensões do trabalho avaliadas na versão longa. Para cada item os inquiridos dispõem de uma escala de resposta com cinco alternativas que oscilam entre o muito insatisfeito (1) e o muito satisfeito (5). As vinte dimensões que constituem o MSQ são: utilização das capacidades; realização pessoal; atividade; progressão profissional; autoridade; políticas da empresa; compensação; colegas de trabalho; criatividade; independência; valores morais; reconhecimento; responsabilidade; segurança; serviço social; estatuto social; supervisão (relações humanas); supervisão técnica; variedade e condições de trabalho.

O MSQ é um instrumento que é preenchido pelo próprio inquirido e que é acessível a todos os indivíduos, independentemente do seu nível de escolaridade, e que na sua versão mais longa requer cerca de 15 a 20 minutos para ser aplicado. Weiss *et al* (1967) recomendam que se use

sempre que possível a versão longa, exceto quando o fator tempo é uma condicionante, uma vez que esta produz muito mais informação.

Esta página foi deixada propositalmente em branco

Capítulo II – O Grupo Lux Hotels

2.1 Percurso Histórico

É na década de 80 que a família Gonçalves dá os primeiros passos em direção à construção daquele que viria a ser, cerca de vinte anos mais tarde, o grupo hoteleiro Lux Hotels. Um terreno junto ao Santuário de Fátima, que era património da família, foi o ponto de partida para esta viagem que os iria levar a ingressar no mundo da hotelaria.

Sem antecedentes ou experiência na área da hotelaria e longe de imaginar que o seu percurso se iria ligar ao da indústria hoteleira de Fátima, o casal José Gonçalves e Ana Maria Torrão, idealizam um projeto de apartamentos para aquele terreno que ficava situado a 100 metros do Santuário. Uma vez terminado o edifício de apartamentos, era necessário rentabilizar o investimento feito, e como não queriam desfazer-se desse património, começaram a alugar os quartos desses apartamentos aos peregrinos e turistas que visitavam Fátima. Mais tarde, sentiram necessidade de dar um nome àquele alojamento, e decidiram converter o edifício de apartamentos num hotel, nascia assim a 1 de abril de 1989 o Hotel Lux Mundi⁸. Numa primeira fase, o estabelecimento hoteleiro, com 25 quartos possuía uma classificação semelhante à que hoje denominamos por alojamento local. Logo no ano seguinte, em 1990, o hotel Lux Mundi sofre uma reestruturação e aumenta a sua capacidade para 48 quartos, possuindo atualmente a classificação de três estrelas.

No início deste projeto, os três filhos do casal encontravam-se em idade escolar e nenhum deles tinha em mente fazer da hotelaria a sua atividade principal. No entanto, quando terminado o seu percurso académico no ensino superior, António Gonçalves e Rui e Paulo Torrão, decidem abraçar e dar continuidade ao projeto da família, sendo que atualmente a administração do grupo se encontra a cargo dos três irmãos.

A vontade de expandir o negócio começa a manifestar-se e em 2006 adquirem um novo edifício em Fátima. Em 2008 abre portas ao público a segunda unidade hoteleira do grupo.

⁸ *Lux Mundi* deriva do latim e significa “Luz do Mundo”

Com uma classificação de quatro estrelas, o hotel Lux Fátima, conta com 67 quartos, restaurante, bar e salas de reuniões.

Em 2010 a marca Lux Hotels associa-se à abertura de um hotel de apartamentos, o hotel Lux Fátima Park (LFP), no qual participa em 50% da exploração. A unidade de alojamento compreende um total de 123 apartamentos e demarca-se da restante oferta hoteleira por ser a primeira proposta “Suites & Residence” da cidade, proporcionando excelentes condições quer para estadas longas quer para residência temporária.

A marcada sazonalidade da atividade turística em Fátima faz com que a abertura do hotel LFP encerre o ciclo de investimentos do grupo nesta cidade. A certeza de que não queriam ter hotéis em destinos turísticos muito sazonais leva-os a apostar na cidade de Lisboa.

Assim, em 2012 a capital portuguesa recebe o primeiro hotel sobre a égide da marca Lux Hotels, o Lisboa Carmo Hotel (LCH). Situado em pleno centro histórico da cidade de Lisboa, no Largo do Carmo, tem uma classificação de quatro estrelas, 45 quartos e um restaurante. A decoração pensada ao pormenor, contrasta o clássico com o contemporâneo ao mesmo tempo que retrata um pouco da História da cidade de Lisboa e reflete a essência da “alma portuguesa”. O ambiente, intimista e acolhedor, e o tratamento de proximidade que o cliente encontra à chegada, tem o intuito de provocar neste a sensação de estar num ambiente familiar, não fosse a principal premissa desta unidade hoteleira a de criar estadias à medida do cliente, personalizando ao máximo a experiência de cada hóspede.

Também assente neste conceito que alia a História e cultura portuguesa a um serviço de excelência em que cada cliente é único, o grupo Lux Hotels inaugura a 31 de março de 2015 o Porto A.S. 1829 Hotel. Usufruído, à semelhança do LCH, de uma localização privilegiada no centro Histórico da cidade do Porto, é no final da emblemática rua das Flores em pleno Largo de S. Domingos que vamos encontrar este hotel boutique com 41 quartos, um restaurante e esplanada. Entrar no Porto A.S. 1829 Hotel é um convite a uma viagem no tempo, uma vez que era neste edifício histórico que funcionava desde 1829 a papelaria Araújo & Sobrinho, a mais antiga da Europa. O hotel manteve no interior a antiga papelaria bem como parte do seu espólio –artigos de papelaria, mobiliário e maquinaria – que decoram e povoam o espaço como memórias vivas de um passado que faz ponte com o presente.

Planeado para ser o primeiro projeto da empresa fora de Fátima, o hotel Lux Lisboa Park (LLP) abre em agosto de 2015, sendo a segunda aposta do grupo na cidade de Lisboa. O LLP

é o maior e mais ambicioso investimento da marca Lux Hotels, a unidade de quatro estrelas, com uma arquitetura moderna de linhas retas e cores neutras, foi desenhada para satisfazer as exigências do cliente moderno e cosmopolita. Localizado no centro financeiro e empresarial de Lisboa, junto ao parque Eduardo VII, a sua principal aposta é no segmento de eventos e reuniões, sendo que para além dos 95 quartos, dispõe de um auditório com capacidade para acolher até 400 pessoas, bem como salas de reuniões convertíveis, que se adaptam às necessidades de cada cliente. O restaurante, também ele com capacidade para 400 pessoas, possui um sistema interno de televisão em direto, através do qual o cliente poderá acompanhar a preparação do seu prato. O LLP possui ainda uma piscina exterior e um bar na cobertura do edifício, ginásio e salas de tratamentos.

A expansão do grupo segue agora rumo ao coração do Alentejo, e em junho de 2016 a cidade de Évora inaugura dentro das suas muralhas o Évora Olive Hotel. Situado junto à Praça do Giraldo, no centro da cidade que também é Património Mundial da UNESCO desde 1986, o Évora Olive Hotel é o ponto de partida perfeito para uma visita a esta cidade museu. Classificado com quatro estrelas, tem 69 quartos, restaurante e bar, salas de reuniões, um pátio interior ao ar livre, spa e piscina interior.

O nome desta unidade hoteleira remete-nos para um dos grandes tesouros do Alentejo, a olivicultura e o azeite. Esta região do país tem cada vez mais um papel determinante na produção de azeite em Portugal, sendo responsável por 76% da produção nacional deste néctar dourado. Mais do que um alimento o azeite é parte integrante da vida desta região. Um produto com tradição cuja influência na História, cultura e gastronomia regional o Évora Olive Hotel quer dar a conhecer aos seus clientes. Este hotel temático tem uma área de exposição e uma loja que funcionam como espaços de promoção e educação sobre o azeite e onde se poderão adquirir alguns dos melhores azeites dos Alentejo e seus produtos derivados. No spa são disponibilizados tratamentos de relaxamento e beleza que têm o azeite como ingrediente principal.

O oitavo e mais recente hotel desta cadeia hoteleira abriu em julho de 2016. Este hotel temático localizado ao lado do Largo do Carmo e a escassos metros do Elevador de Santa Justa pretende ser um tributo à vida e obra de Fernando Pessoa, cuja essência e impressão podemos encontrar repercutida na decoração e no conceito do Lisboa Pessoa Hotel. Esta unidade de quatro estrelas, tem 75 quartos, um restaurante, spa, ginásio, salas de reuniões,

parque de estacionamento, piscina interior e uma biblioteca onde, entre outros autores, poderemos encontrar as mais importantes obras de Pessoa. No restaurante, além de desfrutar da vista para o rio Tejo e para o Castelo de S. Jorge, os seus clientes podem saborear uma carta inspirada numa das obras mais emblemáticas do poeta e que também dá nome ao espaço - “Mensagem”.

No Lisboa Pessoa Hotel os hóspedes terão a oportunidade de ter uma experiência que vai muito além do simples conceito de hotelaria, aqui é-lhes oferecida uma viagem pela vida e obra de um dos nomes mais notáveis da cultura Portuguesa.

Passados quase 30 anos após a abertura da primeira unidade hoteleira em Fátima, o grupo Lux Hotels conseguiu impor a sua marca no panorama nacional, contabilizando até ao momento oito unidades hoteleiras sob a sua chancela. Com três hotéis em Fátima, três em Lisboa, e um no Porto e Évora, a marca Lux Hotels começa a evidenciar-se dentro do tecido hoteleiro português.

2.2 Conceito e Estratégia do Grupo

Apesar de o primeiro hotel do grupo existir desde 1990, a criação da marca Lux Hotels associada ao conceito de grupo hoteleiro é bastante recente, tendo surgido por altura da abertura da segunda unidade hoteleira em Fátima em 2008.

No entanto, é só por altura da abertura do Porto A.S. 1829 Hotel a somar à unidade já em funcionamento em Lisboa e com mais três projetos em carteira, que surge a necessidade de se construir uma estratégia de segmentação de mercado, que permitisse a aproximação e identificação da marca e do seu conceito junto do seu público-alvo.

Kotler e Keller (2006) definem o posicionamento como “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Para os autores, o objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores com o propósito de amplificar a vantagem potencial da empresa, ajudando a direcionar a estratégia de marketing, comunicando a essência da marca, demonstrando quais os objetivos que ela pode ajudar o consumidor a alcançar e como o faz de maneira singular.

É seguindo estes princípios que o grupo Lux Hotels começa por distinguir dentro da sua linha de negócio dois conceitos distintos. Por um lado, os hotéis onde consta expressamente a marca “Lux”, regulados por um padrão de qualidade elevado, bem definido e transversal a todas as unidades, e por outro lado, os hotéis “operated by Lux”, onde a marca não figura no nome e o conceito é um tema. Desta forma, em termos organizacionais, a estrutura de marketing e promoção será comum às duas propostas, permitindo uma diluição dos custos pelos diferentes hotéis e destinos. Ao apresentar-se nos diferentes mercados com hotéis sob a mesma bandeira, isto irá permitir criar uma oferta mais abrangente e complementar, integrando hotel e destino, fazendo-se a divulgação da marca e chegando a nichos onde cada hotel por si só teria mais dificuldade em alcançar.

Dos esforços realizados para projetar a imagem da marca junto dos consumidores resultou o slogan *Be Lux, be Unique*, que condensa numa só frase todo o universo Lux Hotels. Neste slogan estão evidenciados os dois conceitos de hotelaria concebidos sob o cunho da marca Lux Hotels. O novo conceito do grupo também trouxe alterações à imagem gráfica da empresa daí resultando um novo logótipo, que podemos ver na fig. 2.1 à direita, e que integra já o novo slogan da marca.

Figura 2. 1 - Logótipo antigo vs logótipo atual



Fonte: Elaboração própria

Identificamos logo à partida os hotéis *Lux, by Lux Hotels* que se caracterizam por serem hotéis *standard*, que obedecem a parâmetros convencionados. Direcionados para o turismo de lazer, negócios e também religioso quando nos referimos às unidades de Fátima, estão localizados em zonas estratégicas e com boas acessibilidades. Sendo hotéis de conceito marcadamente citadino, possuem um *design* simples e elegante. Estão instalados em edifícios com áreas generosas o que permite albergar um maior número de facilidades, sendo que praticamente todos os hotéis deste segmento têm restaurante, salas de reuniões, parque de estacionamento

e spa. Dentro desta categoria inserem-se os hotéis Lux Mundi, Lux Fátima, Lux Fátima Park e Lux Lisboa Park.

Já a proposta *Unique, by Lux Hotels* enfatiza-se por os seus hotéis serem o resultado da recuperação de edifícios antigos, inseridos em zonas históricas. Cada hotel é inspirado num tema que reflete a história do edifício e a cultura e tradições locais, são hotéis com personalidade própria. Tal como o nome indica aqui o cliente vai poder viver uma experiência única e personalizada, onde o tratamento de proximidade e o ambiente acolhedor lhe irá permitir conhecer e viver um encontro com a história da cidade de forma privilegiada. Quem quiser usufruir de uma experiência sem precedentes e que fará o deleite dos clientes mais exigentes poderá ficar hospedado no Lisboa Carmo Hotel, no Porto A.S. 1829 Hotel, no Évora Olive Hotel ou então no Lisboa Pessoa Hotel, que são as unidades que representam o segmento *Unique*.

2.3 Missão, Visão e Valores

Na construção do conceito e estratégia de uma empresa existem três pilares fundamentais que direcionam e orientam o propósito empresarial, são eles a definição da missão, visão e valores. Estes três conceitos são o suporte para a criação, regulação e desenvolvimento da organização, dando corpo e alma à identidade organizacional da empresa, agindo como diretrizes que elucidam o porquê da sua existência, para onde ela vai e o que é realmente importante no desenvolvimento da sua atividade.

Por conseguinte o grupo Lux Hotels delineou a sua missão, visão e valores da seguinte forma⁹:

Missão – “Num contexto globalizado e competitivo, a Lux Hotels tem como missão apresentar produtos e serviços de qualidade, assumindo como prioridade a satisfação dos nossos clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores num quadro de crescimento rentável e sustentável.”

⁹ <http://www.luxhotels.pt/sobre-nos>

Visão – “A Lux Hotels preocupa-se com a melhoria contínua do serviço que presta, procurando criar propostas de valor diferenciadas, apostando na formação dos seus colaboradores como forma de ser mais eficaz e eficiente nos seus serviços e soluções.”

Valores - “Profissionalismo; Conhecimento; Inovação; Renovação; Ética; Responsabilidade Social e Ambiental; Crescimento Sustentável e Serviço de Excelência.”

2.4 Enquadramento do sector hoteleiro em Fátima

Fátima é uma das cidades mais representativas do turismo religioso em Portugal, a sua notoriedade está acima de tudo associada às aparições de Nossa Senhora ocorridas entre maio e outubro de 1917.

Prazeres e Carvalho (2015) referem que “Fátima é a principal cidade-santuário mariana em Portugal e uma das mais importantes da Europa, atraindo anualmente cerca de 5,5 milhões de visitantes de todo o mundo, que representam mais de metade da população portuguesa”.

Sendo um dos fenómenos religiosos mais importante do século XX em Portugal, é evidente o papel transformador que as aparições de Fátima representaram na forma como se passou a viver a prática religiosa portuguesa, bem como o seu contributo para o desenvolvimento da cidade. Fátima ergue-se naturalmente como um centro de devoção verdadeira dando início ao fenómeno das peregrinações e ajuntamentos de populares que transformariam de forma impactante o percurso económico e social da pequena localidade da Cova da Iria. Borges (2017) refere que “na segunda metade da década de 20, as peregrinações de 13 de maio e 13 de outubro já reuniam, anualmente, multidões de 100 a 200 000 peregrinos”.

Baltazar (2010) também ilustra muito bem esta realidade quando refere que “na década de 1920 uma única família de 7 pessoas vivia na Cova da Iria. Em 1940 o número cifrava-se já em 271 habitantes; em 1950, 778; e em 1981, 2191 habitantes. Em 1922 existia apenas um único foco de comércio; em 1970 eram estes já 180. Os alojamentos subiram igualmente de forma notória: em 1920 existia 1 único foco, fruto da família que lá vivia; em 1940, eram já 57; em 1950, 121; e em 1981, 558 alojamentos.”

O primeiro hotel a surgir em Fátima nasce pelas mãos dos pais do Sr. António Marto. Logo após as aparições de Nossa Senhora, os pais daquele que é considerado o primeiro hoteleiro de Fátima, mudam-se para as proximidades de Fátima para abrirem um café perto da Cova da Iria com serviço de refeições e uma loja de artigos religiosos. A família começou por alugar quartos aos peregrinos que se deslocavam à cidade, mas pouco depois e com o intuito de proporcionar melhores condições aos hóspedes, decidem construir um hotel, o primeiro na freguesia do concelho de Ourém, ao qual deram na altura o nome de Hotel Fátima (O Mirante, 2011).

Desde então a teia económica e social da cidade de Fátima registou uma grande evolução não se comparando em nada ao retratado na década de 20. Atualmente, e de acordo com os censos de 2011, Fátima conta com 11596 habitantes e são muita as unidades hoteleiras que aí se fixaram de forma a dar resposta aos fluxos turísticos da região que são especialmente acentuados entre os meses de maio a outubro, devido à simbologia associada a estas datas. No final do primeiro semestre de 2017 constavam da plataforma do Registo Nacional de Turismo 57 estabelecimentos hoteleiros, sendo que 12 estão classificados com quatro estrelas, 24 com três estrelas, 18 com duas estrelas e apenas 3 com uma. A juntar a esta oferta hoteleira estão também registadas duas unidades de turismo em espaço rural e 119 referências de alojamento local.

De acordo com os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (2015), o ano de 2015 no concelho de Ourém, fechou com um total de 727 904 dormidas registadas na globalidade dos estabelecimentos de alojamento turístico, sendo que mais de 80% deste total de dormidas ocorreram em hotéis, onde também está disponibilizada a maior oferta com 7539 camas. Do total de hóspedes que se alojam em Fátima estes ficam em média cerca de 1.6 noites, e 61,5 % são de nacionalidade estrangeira. O continente Europeu é o maior mercado emissor de turistas para esta cidade, do qual se destacam Espanha, França, Alemanha e Reino Unido. Também os continentes Asiático e Americano ocupam uma posição de relevo, sendo responsáveis por 12% e 9,1%, respetivamente, do total de turistas que se alojam em Fátima.

Comparando o número de dormidas registadas nos dois anos anteriores, verifica-se que em 2013 foram contabilizadas 581 422 dormidas, enquanto que em 2014 verificaram-se 647 091. O incremento no número de dormidas neste período de três anos é notório, traduzindo-se numa taxa de crescimento que ronda os 12% ao ano.

Também o número de hóspedes em todas as tipologias de alojamento turístico sofreu um aumento, de 343 465 verificados em 2013, para 385 903 em 2014. Mas é de 2014 para 2015 que o aumento é mais significativo, com 447 484 dormidas registadas, o que se traduz num aumento de cerca de 16%.

Ao equiparar o número de dormidas em Fátima por mercado emissor e segundo os dados do INE (2015) constantes do Anuário Estatístico da Região Centro, verifica-se que entre 2013 e 2015, a Europa mantém a posição de maior mercado emissor, contribuindo com o maior número de dormidas registadas nesta cidade e que manifesta uma tendência crescente. Dentro dos países europeus que mais se hospedam em Fátima, a Espanha, a França e o Reino Unido acompanham este movimento ascendente, enquanto que a Alemanha registou um decréscimo nas dormidas entre 2014 e 2015. Já os continentes Americano e Asiático, enquanto mercados emissores continuam a evoluir de forma positiva tendo-se verificado um aumento no número de dormidas neste período.

Ao nível das nacionalidades que mais visitam o Santuário de Fátima o Diário de Notícias (2017) apresenta a lista dos 10 principais países emissores. À cabeça dessa lista surge a Espanha, seguida da Itália, França, Coreia do Sul, Polónia, Brasil, EUA, Alemanha, Irlanda e Reino Unido.

Em relação ao mercado nacional, este apresentou um aumento do número de dormidas, sendo que no ano de 2013 foram referenciadas 178 701 e em 2015 chegou-se às 227 096 dormidas.

No que diz respeito aos proveitos provenientes da venda de quartos o tecido hoteleiro da cidade de Fátima apresentou em 2015, de acordo com os dados do INE, ganhos na ordem dos 17 408 milhares de euros. A visita do Papa Francisco ao Santuário de Fátima neste ano de 2017 provocou um aumento do interesse dos turistas neste destino, que não se concentra apenas nas datas próximas à da sua presença no Santuário. Segundo o jornal Expresso (2017), Fátima está a ter um nível de reservas de tal forma elevado para o resto do ano que já faz prever um crescimento global de receitas de 20% em 2017. Também Alexandre Marto Expresso, 2017), vice-presidente da ACISO, constata que “em Fátima está a haver um aumento de procura para o resto do ano. Prevemos um acréscimo de 200 mil noites vendidas em 2017 e atingir 1 milhão de dormidas”.

A Organização Mundial de Turismo (2014) estima que todos os anos 300 a 330 milhões de turistas visitem os principais locais religiosos do mundo, o que resulta sensivelmente em 600

milhões de viagens, sendo que destas 40% ocorrem na Europa. O turismo religioso está numa fase de crescimento e as entidades ligadas a Fátima estão empenhadas em tirar o melhor proveito deste momento. O Congresso Internacional de Turismo Religioso e Peregrinação que se realiza em Fátima desde 2013, com o apoio da OMT, conta com a presença de vários oradores nacionais e internacionais e visa a partilha de conhecimento experiência ao nível do Turismo Religioso, ao mesmo tempo que projeta a imagem de Fátima como destino religioso, dando-lhe visibilidade.

2.5 Caracterização das Unidades de Acolhimento

Na Avenida D. José Alves Correia da Silva, junto à saída do túnel que atravessa a cidade de Fátima encontramos lado a lado os hotéis Lux Fátima e Lux Fátima Park, que compõem a oferta de quatro estrelas do grupo Lux Hotels nesta cidade.

Estas duas unidades hoteleiras desfrutam de uma localização privilegiada, tendo em conta que para percorrer os 400 m que as separam do Santuário de Fátima é suficiente uma caminhada de cinco minutos, sendo esta uma das características mais apreciadas pelos hóspedes que no site de reservas da *Booking* atribuem uma pontuação de 9.2 à localização. Ambas beneficiam do seu excelente posicionamento face às principais vias de acesso à cidade, ficando a escassos metros do terminal rodoviário e a cinco minutos de carro da autoestrada A1, que disponibiliza acesso direto a Lisboa e ao Porto, onde se situam os principais aeroportos de país. A sua centralidade face aos principais pontos de interesse desta cidade santuário, permite visitar todos os seus museus e igrejas e ainda percorrer a via sacra, sem recurso a meios de transporte.

Integrada na Serra Daire e Candeeiros, Fátima está inserida numa região com inúmeras atratividades turísticas. São exemplo disso o Parque da Pia do Urso, os mosteiros da Batalha e Alcobaça, o Convento de Cristo em Tomar, o castelo de Leiria e de Porto de Mós e as grutas da Moeda e de Mira de Aire. O facto dos hotéis LF e LFP se encontrarem a escassos minutos da principal via de acesso a estes locais, o IC 9, faz com que estes sejam a escolha de alojamento perfeita para quem quer conhecer os principais pontos de referência desta região.

O hotel LFP fo inaugurado em 2011, três anos após a abertura do hotel LF. No entanto os dois hotéis partilham uma arquitetura moderna, de linhas simples e sofisticadas. Possuem

mobiliário contemporâneo e uma decoração em tons neutros pontuada por aplicações de mármore, madeiras e metais.

No final de 2014 as duas unidades foram submetidas a uma remodelação profunda. Esta intervenção veio permitir melhorar a sua oferta, a qual conta agora com um spa (com salas de tratamento, sauna e banho turco), um ginásio e 8 salas de reunião com luz natural. No entanto a grande mais-valia resultante desta intervenção foi a ligação interior dos dois edifícios que veio permitir a livre circulação dos seus clientes, que podem agora usufruir de forma mais cómoda de todos os serviços e facilidades dos dois hotéis que passaram a funcionar como um todo.

A grande diferença entre estes dois hotéis reside na tipologia de alojamento que cada um oferece. O hotel LF possui um total de 67 quartos que se enquadram nas seguintes tipologias: 1 suite, 20 quartos duplos (cama de casal), 33 quartos *twin* (duas camas), 13 quartos *twin* superior, sendo que destes um quarto está adaptado para receber para receber pessoas com mobilidade condicionada. No hotel LF o piso de todos os quartos é revestido com alcatifa. Na suite e em quatro dos quartos duplos a casa de banho está equipada com banheira de hidromassagem. A oferta de alojamento no hotel LFP é composta por 121 apartamentos, dos quais 113 são de tipologia T1 e 8 de tipologia T0, com capacidade até quatro pessoas. Os apartamentos T0 têm uma área de 40 m² e incluem uma casa de banho, um quarto *twin*, uma zona de estar e uma *kitchenette*. A tipologia T1 tem uma área de 50 m² e inclui ainda um *hall* de entrada e uma sala de estar. Todos os apartamentos disponibilizam placa de indução, forno, frigorífico combinado, máquina de lavar loiça e sofá cama. Todos os quartos das duas unidades hoteleiras têm televisão por cabo, ar condicionado, internet *wi-fi* gratuita, telefone, cofre e minibar (Simões, 2013).

2.5.1 Serviços Complementares

Todos os serviços e facilidades oferecidos pelas duas unidades hoteleiras estão à disposição da totalidade dos seus clientes independentemente de estarem alojados no hotel LF ou no LFP. Desta forma, a completar a oferta de alojamento existem dois restaurantes, um spa, ginásio, um parque de estacionamento (gratuito) coberto com 121 lugares e várias salas de reuniões. Existe também um serviço de acesso à internet via *wi-fi*, gratuito, que está disponível nos

quartos e nas áreas públicas, e que pode ser utilizado quer pelos hóspedes quer por clientes que não estando hospedados se encontrem a usufruir de outros serviços disponibilizados no complexo. No *lobby* do edifício de cada um dos hotéis, numa zona recatada e tranquila, é também disponibilizado aos clientes um computador fixo com acesso à internet.

- Restauração

Este complexo hoteleiro conta com dois restaurantes e dois bares que além de receberem os hóspedes que ali ficam alojados estão também abertos ao público em geral.

Em frente à receção do hotel LF encontramos o restaurante *Palatus* com capacidade para 150 pessoas, com um ambiente intimista e acolhedor está principalmente direcionado para oferecer aos seus clientes um serviço à carta, onde poderão degustar especialidades da cozinha portuguesa e típicas da região. O cliente tem também à sua disposição um requintado menu de vinhos.

O segundo restaurante, localizado no edifício do hotel LFP, tem capacidade para 180 pessoas, e é sobretudo utilizado para fazer o serviço de *buffets*. Tendo em conta que a grande percentagem de reservas de alojamento nestas unidades são reservas de grupos faz com que os *buffets* sejam o serviço de refeições mais solicitado.

Em cada um dos hotéis existe um bar onde de podem viver momentos de descontração ao mesmo tempo que saboreia a sua bebida favorita acompanhada de um snack ligeiro.

- Reuniões e Eventos

Uma das principais apostas do grupo Lux Hotels na cidade de Fátima está direcionada para o segmento MICE. O complexo que compreende os hotéis LF e LFP tem para disponibilizar aos seus clientes um total de 11 salas que poderão ser utilizadas para reuniões, eventos e conferências.

Assim, no hotel LF existem três salas que poderão ser convertidas numa só, podendo assim receber até 150 pessoas. Uma vez que estas salas se encontram no piso -1 não dispõem de luz natural.

No edifício adjacente, e ligado por um corredor de 10 metros ao LF, encontramos o hotel LFP que tem para oferecer um conjunto de 8 salas, todas com luz natural, e equipadas com sistema de som, luz e imagem. Este conjunto de salas está distribuído por dois pisos, sendo que cinco estão localizadas no piso 0 e as restantes três no piso 1. Tal como podemos observar no anexo I, esta coleção de salas colocadas ao dispor dos clientes oferece inúmeras possibilidades, permitindo serem organizadas e coordenadas de acordo com as necessidades específicas de cada utilizador e a disponibilidade do hotel no momento, havendo capacidade para reunir no mesmo espaço até 230 pessoas, o que reflete uma oferta muito versátil, diversificada e personalizável.

- Ginásio e SPA

Para diversificar o conjunto da sua oferta, e de forma a proporcionar aos seus clientes momentos de harmonia e relaxamento, que lhe permitam se reequilibrar, desintoxicar ou simplesmente descontraír, a Lux Hotels tem agora à disposição dos seus clientes em Fátima uma área de SPA, recém-inaugurada. Este espaço possui dois gabinetes de tratamento, uma banheira de hidromassagem, sauna e banho turco. Neste local os clientes podem desfrutar de tratamentos de rosto e corpo, associados a técnicas de massagem que permitem a hidratação e regeneração da pele ou então apenas com o objetivo de relaxar o corpo e a mente. Importa ainda referir que todos os serviços do SPA estão também acessíveis a clientes externos.

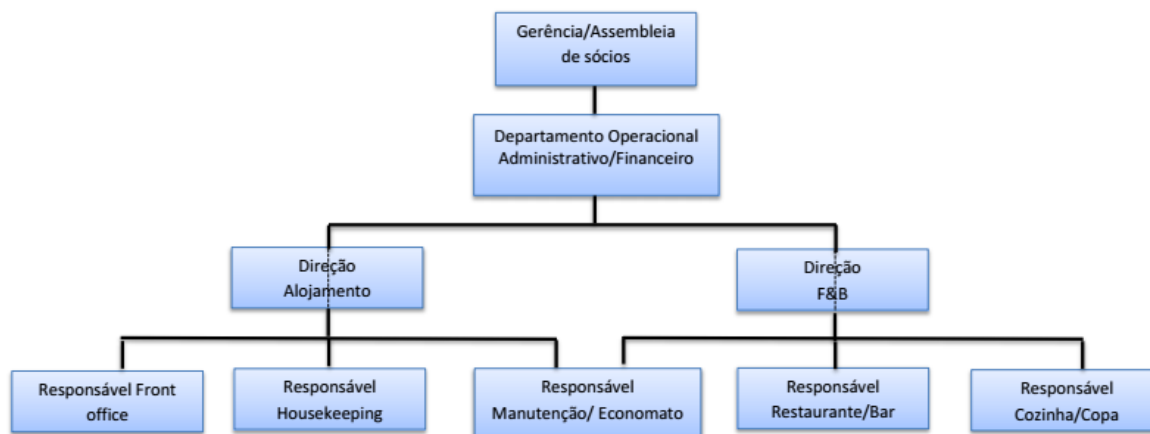
No ginásio é possível encontrar diversos aparelhos de cardio-musculação que associado à oferta do SPA vem mostrar ser a combinação perfeita entre desporto, lazer e bem-estar.

2.5.2 Estrutura Organizacional

A administração do Grupo Lux Hotels encontra-se sediada em Fátima, mais concretamente nas instalações do hotel LFP. Aqui encontram-se reunidos os departamentos centrais vitais para o seu bom funcionamento e que são responsáveis pela gestão transversal de todos os hotéis do grupo. De acordo com o que é possível observar no anexo II, estes departamentos são: o departamento de desenvolvimento de projetos, Gestão de Manutenção, Reservas, Compras, Marketing e Vendas, Reuniões e Eventos, Contabilidade e Recursos Humanos; e que têm como função principal dirigir, coordenar e controlar a atividade desenvolvida em cada

uma das unidades hoteleiras. Desta forma, em cada hotel do grupo encontramos apenas os departamentos fundamentais para o desenvolvimento da operação diária, e que são o departamento de Alojamento (*Front-office* e *Housekeeping*), F&B (Restaurante/Bar e Cozinha/Copa), Economato e Manutenção, que encontramos representados de forma esquemática na Figura 2.2. Esta estrutura é comum a todas as unidades hoteleiras do grupo e por isso é também aquela que podemos encontrar nos hotéis LF e LFP, em que os colaboradores são comuns ao complexo, desempenhando funções nos dois hotéis. Neste caso, o conjunto formado por estes dois hotéis beneficia do facto de funcionarem lado a lado com a estrutura gestora do grupo.

Figura 2. 2 - Organograma dos hotéis do Grupo



Fonte: Base de dados da Central de Gestão Lux Hotels

2.5.3 Perfil do Cliente LF/LFP

Desde a visita do papa João Paulo II a Fátima que esta cidade ganhou notoriedade como destino religioso a nível internacional. O turismo religioso é hoje um sector em forte expansão a nível mundial e a confirmar esta tendência temos a atenção que a OMT tem dado ultimamente às questões ligadas a este tema. Cada vez com mais frequência têm sido organizadas conferências internacionais dedicadas à temática do turismo religioso e que contam com a participação da Associação Mundial de Turismo Religioso (WRTA). Esta reconhece a tendência cada vez mais acentuada de crescimento das viagens para locais

sagrados das diversas crenças, agora e no futuro próximo. A provar que esta é uma tendência com valor para os mercados está o facto de muitas companhias aéreas estarem a apostar em viagens religiosas tendo como consequência o aumento do número de agências a atuar neste segmento de mercado específico (Abreu citado por Prazeres, 2014:29). Ainda nesta sequência, e a denunciar a importância deste segmento para o panorama turístico nacional está a recente inclusão do turismo religioso no Plano Estratégico Nacional do Turismo (2013-2015).

Sendo Fátima uma cidade que vive essencialmente do turismo religioso, esta é também a motivação com maior expressividade dos clientes que se alojam nos hotéis LF e LFP. O turista religioso que se hospeda nos nossos hotéis chega de todo o mundo, contudo chegam com maior frequência hóspedes de Espanha, Brasil, Itália, Polónia e França sendo notória a procura crescente da China e da Índia. Este tipo de cliente enquadra-se numa faixa etária acima dos 50 anos, viaja na sua maioria em grupo e permanece apenas uma noite. Também inserido no turismo religioso temos alguns hóspedes portugueses que se deslocam a Fátima essencialmente ao fim de semana para participar na reza do terço na Capelinha das Aparições. Esta celebração acontece sempre por volta das nove e meia da noite e dada a hora tardia a que termina preferem passar uma noite confortável e tranquila numa das nossas unidades hoteleiras ao invés de regressarem de imediato a casa.

O outro tipo de cliente que se hospeda nestas unidades hoteleiras é aquele que viaja por motivos de negócio, e o cliente do segmento MICE, sendo que neste último caso o evento ou reunião decorre nas próprias instalações do hotel. O cliente deste segmento é na sua grande maioria de nacionalidade portuguesa. No caso dos clientes que se deslocam por ter negócios na zona de Fátima permanecem apenas uma noite, enquanto que o cliente do segmento MICE permanece durante toda a duração do evento.

2.5.4 Política de Vendas e de Preços

No que respeita às vendas, estas podem ser realizadas nos hotéis LF e LFP de forma direta ou indireta. Quando nos referimos a vendas diretas estamos a apontar as reservas que são feitas através do contacto direto do cliente com o hotel, isto é, sem recurso a intermediários. Assim, o cliente concretiza a sua reserva contactando o hotel por via telefónica, através de e-mail, do

motor de reservas do site do grupo Lux Hotels ou ainda dirigindo-se pessoalmente ao balcão da recepção.

Por outro lado, existem as reservas que são mediadas através de operadores turísticos e agências de viagens, nestes casos os hotéis trabalham muitas das vezes com contratos de *allotment*, o que significa que existe um acordo entre as duas partes em que o hotel garante um determinado número de quartos ou *room-nights* por um período de tempo limitado, acordado pelas partes intervenientes, e mediante condições de preço específicas. Esta prática é mais utilizada junto das agências e operadores turísticos que fazem reservas de grupos. Importa ainda referir que a grande fatia das reservas realizadas por clientes individuais são feitas de forma indireta, através de sites de reserva e compra de alojamento como a *Booking* e a *Expedia*.

Relativamente aos preços praticados pelos hotéis, estes são definidos pelo diretor operacional do grupo em conjunto com o responsável pela área de *revenue* e que faz a análise diária dos preços praticados pela concorrência. Todavia, os preços fixados vão oscilando em função das datas de maior procura, que se concentram entre os meses de maio e outubro, ou consoante alguns eventos que se realizam na cidade ou na periferia, e são exemplo disso o Congresso Internacional de Turismo ou a feira da Golegã.

2.2.5 Análise da Concorrência

A oferta hoteleira de Fátima é marcada por um elevado número de estabelecimentos hoteleiros que disputam entre si o mercado, tentando convencer os potenciais clientes de que o seu estabelecimento é aquele que oferece as melhores condições de alojamento, sendo por isso mesmo a melhor escolha. Nesta luta feroz de imposição e conquista de mercados, tão importante como conhecer o nosso próprio negócio é conhecer os nossos concorrentes e a forma como estes atuam. A melhor forma de nos diferenciarmos e de superarmos a nossa concorrência é sabendo tudo o que for possível sobre ela. Só conhecendo a forma como os nossos concorrentes atuam poderemos criar novas estratégias e construir o nosso produto ou serviço de forma a oferecer ao cliente aquilo que ele não encontra nos outros lugares, otimizando os nossos resultados.

Com a finalidade de identificar e avaliar os principais concorrentes dos hotéis LF e LFP foi feita uma análise da oferta hoteleira de Fátima com base nos seguintes critérios:

- O nível de classificação;
- A capacidade de alojamento;
- A proximidade em relação ao Santuário de Fátima;
- As suas facilidades;
- A capacidade de receber clientes do segmento MICE (número de salas e qual a sua capacidade máxima)
- O preço;
- A avaliação no *site* de reservas *Booking.com*.

Após uma análise dos vários hotéis que compõem a oferta hoteleira de Fátima através da consulta da informação disponibilizada nas suas páginas oficiais na internet, e nos *sites* da *Booking*, do *Tripadvisor* e da *Trivago*, foram selecionados os seguintes concorrentes:

1. Hotel Santa Maria – É um hotel moderno, de arquitetura e *design* contemporâneos e tem a classificação de 4 estrelas. Localizado a 300 m do Santuário de Fátima, tem 120 quartos e 12 salas de reunião com uma capacidade para 400 pessoas.
2. Hotel Dom Gonçalo – Com 45 anos de tradição, sofreu uma remodelação e ampliação em 2008, o que lhe conferiu o título de boutique hotel e a classificação de 4 estrelas. Localizado a 900 m do Santuário de Fátima, tem 71 quartos e conta com 6 salas de reunião com capacidade até 200 pessoas.
3. Hotel Estrela de Fátima – Fundado na década de 50, foi recentemente remodelado e ampliado, tendo obtido a classificação de 4 estrelas. É uma das unidades pertencentes ao grupo Fátima Hotels, está localizado a 200 m do Santuário de Fátima e oferece 66 quartos, não dispondo de salas de reunião.
4. Hotel Cinquentenário – Inaugurado por altura da comemoração do cinquentenário das Aparições de Nossa Senhora foi recentemente requalificado, obtendo a classificação de 4 estrelas. Situa-se a 300 m do Santuário de Fátima e tem 187 quartos e 6 salas de reunião com capacidade para receber até 55 pessoas.
5. Áurea Fátima Hotel – Inaugurado em abril de 2017, é o mais recente hotel do grupo Fátima Hotels e tem a classificação de 4 estrelas. Localizado a 700 m do Santuário de Fátima, tem 101 quartos e 8 salas de reunião

➤ **Análise da concorrência segundo os critérios selecionados**

Depois de identificados os principais concorrentes do hotel LF e LFP, foi elaborado um quadro (apêndice I) que resume a informação recolhida acerca de cada uma das unidades concorrentes. A análise é feita de acordo com os diferentes critérios selecionados e a informação recolhida e pretende-se observar qual a posição dos hotéis LF e LFP relativamente aos seus concorrentes.

– **Nível de classificação**

O número de estrelas que classifica um hotel permite que o cliente antes mesmo de fazer a sua reserva tenha uma ideia do tipo de serviço que poderá esperar de determinado estabelecimento. Deste modo a classificação por estrelas padroniza a oferta, o nível de qualidade e estabelece uma relação de confiança com o consumidor.

Em relação aos concorrentes do LF e LFP, estes são na sua totalidade classificados com 4 estrelas, o que à partida significa que o padrão das comodidades oferecidas por estas unidades hoteleiras será muito semelhante, não constituindo por si só um fator diferenciador da concorrência.

O hotel Dom Gonçalo, além de ter uma classificação de 4 estrelas acrescenta ainda o facto de ser um boutique hotel, o que no caso dos clientes individuais poderá ser um elemento a direcionar a escolha, uma vez que apresenta um ambiente mais familiar e acolhedor. Contudo o hotel LF que também é mais direcionado para o cliente individual, poderá ultrapassar esse fator diferenciador oferecendo um serviço de proximidade aos seus clientes.

– **Capacidade de alojamento**

Ao observarmos o número de quartos disponibilizados por cada um dos hotéis podemos fazer desde logo construir dois grupos. Um em que inserimos o Hotel Lux Fátima a par do Hotel Dom Gonçalo e do Hotel Estrela de Fátima, que disponibilizam 67, 71 e 66 quartos respetivamente, sendo, portanto, hotéis de média dimensão. E no outro grupo englobamos os restantes com uma capacidade de alojamento superior a 100 quartos, sendo a maior oferta registada por parte do Hotel Cinquentenário com um total de 187 quartos, sendo que a

capacidade dos demais não vai além dos 121 quartos disponibilizados pelo Hotel Lux Fátima Park.

No caso concreto de Fátima que recebe diariamente a visita de muitos turistas que viajam maioritariamente em grupos (em regra, superiores a 40 pessoas), ter uma grande capacidade de alojamento é uma vantagem, pois permite alojar todos os elementos do grupo no mesmo hotel. Se observarmos os hotéis LF e LFP como um complexo de alojamento, apenas separado por um pequeno corredor, verificamos que a capacidade de alojamento das duas unidades soma 194 quartos, sendo desta forma a unidade de alojamento com maior número de quartos. Contudo, esta capacidade de alojamento pode ainda ser aumentada para o dobro, através da adição de camas extra, que é possível fazer em quase todos os quartos dos dois hotéis. No hotel LF, com exceção dos quartos com cama de casal, é possível colocar uma cama extra em todos os quartos. Já no LFP todos os quartos permitem a colocação de no mínimo duas camas extra, podendo em alguns quartos ir até às seis camas extra. Mediante estes factos o complexo formado pelos hotéis LF e LFP têm a maior capacidade de alojamento instalada em Fátima, o que constitui uma vantagem sobre os seus concorrentes relativamente à capacidade de absorver o segmento de grupos.

– **Proximidade em relação ao Santuário de Fátima**

Fátima é uma cidade relativamente pequena em que quase tudo fica à distância de uma pequena caminhada. No entanto a proximidade ao Santuário de Fátima, principal motivo da visita, é sempre um elemento que o cliente tem em conta no momento de fazer a reserva.

Da observação do quadro de análise dos concorrentes constatamos que os hotéis mais próximos são o Hotel Estrela de Fátima e o Hotel Cinquentenário, contudo a diferença relativamente a esta variável não é muito relevante já que as nossas unidades estão localizadas a apenas 400 m do Santuário. Esta será uma variável que poderá constituir uma vantagem essencialmente no caso dos hóspedes de uma faixa etária mais elevada ou que apresentem dificuldades de locomoção.

– **As suas facilidades**

Relativamente às facilidades que cada uma das unidades hoteleiras tem para oferecer aos seus clientes podemos observar que estas são, de um modo geral, transversais a todos os hotéis.

Todos os hotéis apresentam excelentes condições, tendo sido submetidos recentemente a remodelações ou recentemente inaugurados, o que significa que têm estruturas modernas, serviço de bebidas e comidas e parque de estacionamento privativo gratuito.

Dentro do grupo de concorrentes analisados destaca-se o hotel Dom Gonçalo que é o único que tem piscina, podendo ser um elemento diferenciador quando nos referimos à atração do cliente individual.

Algumas das unidades concorrentes dispõem também de loja de venda de produtos regionais e artigos religiosos, e ainda de uma capela nas suas instalações. Em relação à loja não considero ser um elemento que condicione a escolha do alojamento, uma vez que em Fátima existem centenas de lojas deste tipo, será apenas um elemento que acrescentará valor ao negócio se conseguirmos que os nossos hóspedes adquiram esses artigos connosco. Relativamente à concorrência que disponibiliza aos seus hóspedes uma capela nas suas instalações também não constitui por si só um fator diferenciador, já que o Santuário de Fátima disponibiliza várias capelas no seu perímetro que podem ser reservadas pelos visitantes quando estes pretendem levar a cabo uma determinada celebração. Simultaneamente, nos hotéis LF e LFP várias vezes se procedeu, com êxito, à adaptação e conversão de algumas salas para celebrações da esfera religiosa.

– Capacidade de receber clientes do segmento MICE

Fátima vem ganhando cada vez mais importância ao nível do segmento MICE, sendo escolhida com frequência para a realização de reuniões, congressos ou para ações de apresentação de produtos de diversas marcas. A sua localização estratégica no centro do país e as boas acessibilidades às principais vias de comunicação do país, possibilitando uma rápida deslocação aos aeroportos de Lisboa e Porto, impulsionam a sua procura enquanto centro de negócios. A aposta neste segmento apresenta-se também como uma forma de combater a forte sazonalidade que se faz sentir de forma mais acentuada de novembro a março.

Com exceção do hotel Estrela de Fátima que não possui salas de reunião, todos os outros concorrentes apostam neste segmento disponibilizando para o efeito de várias salas de reunião, com luz natural e que podem ser convertidas e adaptadas de acordo com as necessidades do cliente ou do evento. Dentro deste critério de avaliação a vantagem é clara

para o hotel Cinquentenário que pode receber até 550 pessoas no mesmo espaço, seguido do hotel Santa Maria que tem uma capacidade máxima para receber até 400 pessoas, embora não tenha sido possível apurar qual a capacidade máxima do recém-inaugurado Áurea Fátima Hotel que dispõe de 8 salas de reunião e se apresenta como centro de congressos.

Os hotéis LF e LFP apresentam na sua totalidade uma oferta de 11 salas de reunião, sendo que as salas do LF não têm luz natural. Apesar da capacidade máxima ser de 230 pessoas no LFP, esta continua a ser uma vantagem para a diversificação do negócio, uma vez que eventos onde se reúne acima das 250 pessoas não são muito frequentes. Por outro lado, e de forma mais intensiva existem muitas empresas e entidades que procuram espaços para realizar as suas reuniões, conferências ou outro tipo de eventos e que não necessitam de espaços tão amplos.

– O preço

O preço é sem dúvida um dos fatores determinantes no momento da escolha de um hotel. O cliente na sua grande maioria toma a sua decisão após fazer uma avaliação do tipo de produto e/ou serviço que o estabelecimento oferece e qual o preço que este pede ao cliente para poder desfrutar desse produto. Desta forma a sua escolha é condicionada pela variedade e qualidade percebida do produto publicitado em função do preço praticado, e que perante as condições apresentadas o cliente considera ser o mais justo.

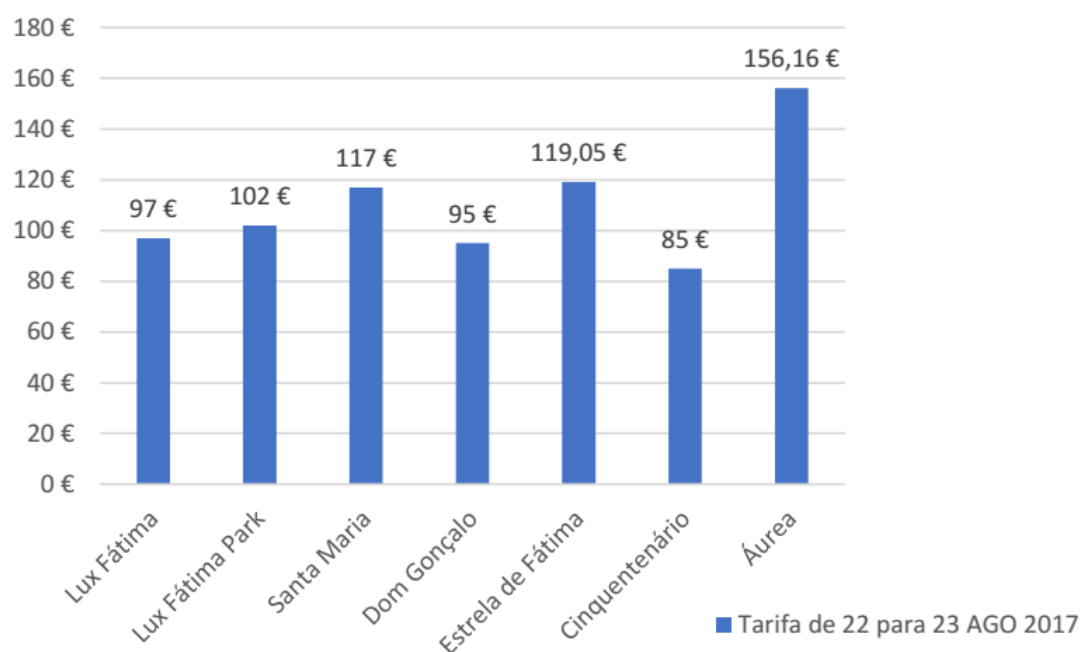
Assim, a fixação do preço de venda de um quarto deve resultar de uma avaliação equilibrada entre o que é justo para a empresa, de forma a que não condicione a sua capacidade de gerar proveitos, e o que é justo para o cliente, de forma a que a nossa oferta se mantenha atrativa e competitiva.

De forma a analisar e comparar os preços praticados pela concorrência, relativamente aos preços praticados pelos hotéis LF e LFP, foi feita uma pesquisa no *site* de reservas da *Booking* das tarifas praticadas por cada uma das unidades hoteleiras para um quarto duplo, com pequeno almoço incluído, para as datas de 22 para 23 de agosto de 2017.

Da análise do gráfico 1, que apresenta as tarifas praticadas por todos os hotéis no período atrás mencionado, verificamos que com exceção dos hotéis Dom Gonçalo e Cinquentenário, os hotéis LF e LFP são os que apresentam as tarifas mais baixas. Tendo em conta que estes são dois hotéis relativamente recentes, apresentando por isso instalações modernas e muito bem

equipadas, a par de um serviço muito eficiente, esta poderá ser uma vantagem em relação à concorrência no que se refere à atração de clientes, dado que perante várias opções que oferecem um produto praticamente idêntico, encontram nestes hotéis uma tarifa mais económica para um produto semelhante. No entanto, ao praticar uma tarifa abaixo dos principais concorrentes corre o risco de passar a imagem, aos clientes que nunca ficaram alojados nestas unidades, de que a qualidade do serviço prestado poderá ser inferior aos dos seus concorrentes.

Gráfico 1- Tarifa de 22 para 23 AGO 2017



Fonte: Elaboração própria

– A avaliação no *site* de reservas *Booking.com*

Tendo em conta o peso que as novas tecnologias apresentam atualmente no nosso dia a dia, também o setor do Turismo não passa indiferente a esta revolução. Atualmente a maioria das reservas são feitas *on-line*, e principalmente no *site* de reservas *Booking.com*. Além de todos os aspetos que foram sendo referidos ao longo desta análise da concorrência, outro dos fatores que mais influi na decisão de escolha de um hotel é a avaliação que os outros hóspedes fazem da sua experiência naquele hotel. Assim, é de extrema importância fazer uma análise permanente da cotação dos nossos concorrentes, bem como dos nossos próprios hotéis.

Através da análise das avaliações deixadas pelos nossos clientes podemos identificar alguns dos problemas no funcionamento das nossas unidades e implementar estratégias para combater essa nossa fraqueza. Além disso, ao analisar a avaliação da nossa concorrência permite identificar os aspetos com que estes estão mais descontentes o que nos permite adaptar e melhorar a nossa oferta.

A avaliação *on-line* realizada pelos clientes após a sua estada no *site* da *Booking*, é feita com base numa escala de 0 a 10. Da análise do quadro apresentado no apêndice I, verificamos que os hotéis com melhor avaliação são o hotel Santa Maria e o hotel Cinquentenário com uma cotação de 9,0. Logo a seguir vem o hotel LFP com uma cotação de 8,9, ao qual se segue o hotel Dom Gonçalo com 8,8. Com as piores avaliações temos o hotel LF e Estrela de Fátima com 8,7 aos quais se segue o Áurea Fátima Hotel com 8,5.

Apesar dos hotéis LF e LFP não serem os que têm a pontuação mais alta, estão entre os que detêm melhor avaliação, com 8,7 e 8,9, respetivamente, o que a *Booking* referencia como sendo “fabuloso”. Contudo esta pontuação pode ser melhorada se houver um atendimento mais personalizado do cliente individual, que é aquele que reserva na *Booking*, e que na maioria das vezes acaba por ter o mesmo serviço que é oferecido ao cliente do segmento de grupos, nomeadamente no que respeita ao serviço e à qualidade das refeições que lhes são disponibilizadas.

Esta página foi deixada propositalmente em branco

Capítulo III – Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio

A realização de um estágio de natureza profissional, que me permitisse ter uma experiência em contexto real de trabalho, foi um dos principais objetivos quando iniciei o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. A realização de um estágio permite colocar em prática e ao mesmo tempo enriquecer através da experiência os conhecimentos adquiridos em contexto académico.

A escolha do grupo Lux Hotels em Fátima, deveu-se em grande parte ao facto de ser um grupo recente, com vários projetos em carteira para abertura de novas unidades hoteleiras em diferentes pontos do país, alguns dos quais iriam ser inaugurados ainda durante a minha passagem pela organização enquanto estagiária. A possibilidade de vir a fazer parte desta realidade apresentava-se deveras aliciante.

Assim, após uma breve entrevista com o diretor operacional do grupo Lux Hotels, o Dr. António Gonçalves, e com a responsável dos Recursos Humanos, a Dr. Ana Roque, foram discutidos os objetivos do estágio e decidida uma data para o seu início. Após a entrevista foi feita uma visita guiada pelas duas unidades hoteleiras (Lux Fátima e Lux Fátima Park) e foi-me entregue o manual de acolhimento do estagiário.

Inicialmente tinha sido determinado que este estágio passaria tanto quanto possível por todos os departamentos que constituem um hotel: *Front-office*, *Housekeeping*, *F&B*, Economato/Compras, Comercial e Recursos Humanos. Contudo, várias condicionantes, como o facto de o tempo de duração deste estágio coincidir com a temporada de época baixa da atividade turística em Fátima, mas também a abertura das novas unidades hoteleiras do grupo que exigiu que os responsáveis pela área comercial e de compras, raramente estivessem presentes em Fátima, acabaram por implicar uma reestruturação das atividades desenvolvidas.

Desta forma, e por sugestão do Dr. António Gonçalves, iniciei o estágio no departamento de *Front-office*, de forma a poder ter contacto com este departamento antes de entrar no período de época baixa, em que a atividade aqui registada sofre um decréscimo bastante acentuado. Seguiram-se os departamentos de *Housekeeping* e recursos humanos, tendo ainda marcado presença no departamento de *F&B*, mas de forma pontual, mais especificamente durante alguns eventos onde houve maior necessidade de mão de obra para assegurar a eficiência do serviço.

3.1 Departamento de *Front-office*

O estágio no departamento de *Front-office* teve início a 17 de outubro de 2014 e estendeu-se até ao final deste ano, onde desempenhei funções inerentes à categoria de rececionista. Todos os dias, clientes de diversas nacionalidades, com diferentes usos e costumes, chegam e partem de um hotel. “No centro de todas estas atividades está o *Front-office*, onde a maior parte das coisas acontecem” (Mata, 2003:21). De acordo com Mata (2003) é aqui que o cliente é recebido, é registado e onde lhe é atribuído um quarto. É onde são mantidos todos os registos de todos os consumos do cliente enquanto está hospedado no hotel, é também o local onde vai solicitar informações, onde recebe a chave do seu quarto, mensagens ou correio. No final da sua estada, o *Front-office* é o local onde paga a sua conta e onde na despedida manifesta se teve uma boa ou má experiência. Assim, as pessoas que trabalham neste departamento têm a responsabilidade de articular de forma eficiente todos os serviços que asseguram o bom desempenho desta seção, tendo sempre em mente que a sua personalidade e o modo como lidam com o cliente, pode impactar de maneira positiva ou negativa a forma como o serviço oferecido pelo hotel é percebido pelo cliente.

Nos hotéis LF e LFP o departamento de *Front-office* é constituído pela chefe de receção, pelos rececionistas e pelo *Night-Auditor* (rececionista da noite). Tendo em conta que os dois hotéis funcionam como se fossem apenas um, a equipa de *Front-office* é a mesma para as duas unidades, pelo que dentro do mesmo turno fui alternando muitas vezes entre as duas receções conforme a maior ou menor afluência de clientes ou sempre que houvesse necessidade de um dos rececionistas se ausentar, quer para acompanhar ou responder a solicitações dos hóspedes, quer para usufruírem das suas pausas de trabalho. No início de novembro o hotel LFP encerrou, devido à entrada em época baixa, e passei a estar afeta apenas à receção do hotel LF até ao final do ano.

As principais tarefas que realizei enquanto rececionista foram:

- ✓ Check-in e check-out de clientes: à chegada ao hotel a receção é o primeiro contato direto do cliente com o hotel, sendo muito importante esta primeira impressão. Assim o acolhimento do cliente é extremamente importante para o sucesso da sua estadia. Assim, neste primeiro contato além da confirmação dos dados da reserva, e da entrega da chave do quarto, é feita uma apresentação dos serviços disponibilizados pelo hotel,

dos horários de funcionamento do bar e do restaurante e se o cliente desejar são explicados aos clientes quais os principais locais de interesse a visitar em Fátima. Uma vez que o processo de check-in não deve ser muito moroso, esta última intervenção é na maior parte das vezes feita já depois do cliente se ter instalado no quarto. Sempre que a intensidade do serviço o permitir, o cliente é acompanhado por um rececionista até à porta do quarto (apenas no caso das reservas individuais), o que permite que todas estas informações lhe sejam transmitidas durante o percurso. No momento do *check-out*, enquanto o rececionista trata da faturação, é sempre perguntado ao cliente se a sua estadia esteve de acordo com as suas expectativas ou se houve alguma coisa/situação que lhe provocou desagrado.

- ✓ Reservas: todas as reservas individuais são inseridas no programa de reservas pelo rececionista de serviço. As reservas podem chegar via e-mail, telefone ou, com menos frequência, o cliente pode fazer a reserva ao balcão. Com exceção das reservas realizadas através de motores de reservas, como a *Booking* e a *Expedia*, em todas as outras situações é enviado um e-mail de confirmação da reserva ao cliente onde estão explícitos todos os dados e condições relativas à reserva efetuada. Todas as reservas inseridas no sistema e confirmadas são inseridas num dossier e arquivadas no *Back-office*.
- ✓ Atendimento telefónico: como já foi referido no capítulo anterior, todos os serviços centrais de gestão referentes ao grupo Lux Hotels estão centralizados em Fátima, assim além dos telefonemas realizados por clientes que pretendem fazer reservas ou que querem apenas solicitar informações, a receção do hotel LF funciona também como central telefónica do grupo. É a partir dali que todas as chamadas são triadas e reencaminhadas para os respetivos serviços.
- ✓ Reservas de serviços solicitados pelos clientes fora do hotel: restaurantes, táxis ou outros serviços de transporte, reserva de passeios turísticos, etc.
- ✓ Passagem de turno: durante a duração de cada turno, todas as informações relevantes relacionadas com os clientes, ou alterações ao funcionamento normal do hotel são registadas num caderno de recados. Quando há a troca de turno, apesar de todas essas informações estarem registadas no caderno, estas são repassadas em conjunto com o colega que vai iniciar o turno para que não haja lugar a mal-entendidos. Para fazer a passagem do turno é necessário proceder ao fecho da caixa desse turno e imprimir o

relatório de todas as transações realizadas nesse turno que é guardado num envelope fechado, juntamente com todo o numerário, e guardado no cofre da receção.

Dentro da estrutura hoteleira a receção é responsável por fazer a articulação entre todas as seções de um hotel. Desta forma é à receção que compete informar a cozinha e o restaurante das solicitações dos clientes e de quais os horários em que estes pretendem tomar as suas refeições, de forma a que o serviço seja eficiente e não haja margem para erros. A receção também tem de ter uma boa comunicação com o departamento de *Housekeeping*, de forma a ter sempre atualizado no plano de quartos quais são aqueles que já estão preparados para entrada do cliente ou para solicitar a verificação de um quarto sempre que houver necessidade de proceder a uma troca afim de confirmar se o quarto está em condições de ser atribuído a um cliente, ou ainda de forma a responder às solicitações dos clientes que frequentemente pedem almofadas ou cobertores extra.

Apesar de esta ser uma tarefa executada apenas pela chefe de receção, foi-me ainda permitido fazer a inserção de algumas reservas de grupo no sistema de reservas, sob a sua supervisão.

A passagem por este departamento foi muito importante no sentido de compreender que este é o centro nevrálgico das operações do hotel, a partir do qual todas as informações são disseminadas e comunicadas aos diferentes departamentos. A minha experiência na receção coincidiu com um período de ocupação muito reduzido, em que por algumas vezes nem tínhamos clientes no hotel, no entanto tive a possibilidade de me familiarizar e participar num vasto leque de tarefas diárias inerentes ao funcionamento deste departamento. Adquiri conhecimentos ao nível dos procedimentos e da postura a adotar em situações específicas, e tive também a oportunidade de ter contato com um software de gestão de reservas (Protel).

3.2 Departamento de *Housekeeping*

Os “quartos constituem o produto básico dos empreendimentos hoteleiros e o único insuscetível de ser dispensado por estes, valendo sobretudo pelos níveis de conforto, higiene e comodidade proporcionados aos seus utentes” (Quintas, 2006:465). Após realizar o *check-in* na receção, a primeira coisa que o hóspede deseja é poder entrar no seu quarto, tomar um banho e relaxar numa cama confortável, pelo que encontrar um quarto imaculadamente limpo

e arrumado é o mínimo que se pode esperar quando nos hospedamos num hotel. Proporcionar ao hóspede a sensação de que tudo naquele quarto foi preparado a pensar especialmente nele, lençóis limpos, cheirosos e impecavelmente engomados, casa de banho reluzente, almofadas afofadas, como se fosse a primeira vez que aquele quarto é ocupado.

O departamento de *Housekeeping* é responsável pela limpeza, arrumação e apresentação do alojamento dos hóspedes e das áreas comuns do hotel. Este departamento é considerado um dos mais relevantes dentro da estrutura de um hotel, uma vez que um quarto bem arrumado, confortável e limpo pode ser responsável pela boa ou má reputação de um hotel, independentemente da sua categoria, já que é dentro do quarto que o hóspede passa a maior parte da sua estadia.

O estágio no departamento de *Housekeeping* teve a duração de duas semanas. O principal objetivo era observar como funcionava este departamento e familiarizar-me com todos os procedimentos. Assim, durante este período desempenhei funções como empregada de andares/áreas públicas, tendo em conta que neste complexo hoteleiro não existe a função de governanta, e a lavandaria fica nas instalações da unidade mãe (hotel Lux Mundi).

No início do dia é entregue a cada uma das empregadas de andares uma lista onde estão discriminadas as unidades de alojamento que cada uma terá de executar nesse dia, bem como se são quartos para preparar para a entrada de um novo hóspede ou se é apenas para fazer a manutenção do quarto de um hóspede que vai permanecer. Esta lista é feita e entregue pela chefe de receção, que tem ainda a responsabilidade de elaborar os horários do pessoal, folgas, férias e de requisitar colaboradores extra quando necessário.

No primeiro dia de estágio neste departamento foi-me apresentado o protocolo de limpeza e arrumação dos quartos preconizado pelo hotel, uma vez que existe uma forma específica de preparar as unidades de alojamento de forma a que estas sejam apresentadas ao hóspede sempre nas mesmas condições, isto é, de forma uniforme e sem falhas. As empregadas de andares são ainda responsáveis pela reposição dos minibares, sempre que tal for solicitado pelo cliente. De forma a reduzir o consumo de energia elétrica foi decidido pela direção que todos os minibares devem estar desligados por defeito, procedendo-se à sua ativação só quando tal for expressamente pedido pelo cliente. Cabe também às empregadas de andares a fazer a reposição das garrafas de água nos quartos, que é oferta do hotel a todos os clientes.

Outro dos seus encargos é a colocação dos tratamentos VIP (ex: cesto de frutas, garrafa de vinho, roupão, chinelos, etc) nos quartos.

No final do dia as empregadas de andares levam toda a roupa que foi retirada dos quartos para a área onde vai ser recolhida para ir para a lavandaria. A roupa de cama é colocada em sacos separados dos atoalhados, uma vez que a primeira é recolhida e tratada por uma lavandaria externa, e os atoalhados são levados para a lavandaria do hotel. Antes de terminarem a sua jornada de trabalho, preparam os seus carrinhos de serviço, tratando da sua limpeza e arrumação, e repondo todo o material necessário (produtos de limpeza, atoalhados, lençóis, *amenities*, etc.) para que no dia seguinte possam estar prontas para iniciar as suas tarefas de imediato.

Já depois de ter terminado o estágio neste departamento ainda tive oportunidade de regressar algumas vezes em que houve muito serviço e necessidade de uma ajuda extra. Contudo ainda pude dar a minha contribuição a este departamento por altura da celebração do Dia dos Namorados. Uma vez que não havia nada programado pela direção que acrescentasse valor às unidades de alojamento, para a celebração desta data, além do tratamento VIP que consistia numa garrafa de espumante, propus fazer uma decoração alusiva a esta data nos quartos (ver apêndice II). As camas foram decoradas com pétalas de rosa e com dois cisnes feitos com toalhas de banho, e ainda com uma rosa inteira. Nas mesas de cabeceira foram colocados dois bombons. Nas casas de banho, as banheiras foram decoradas com pétalas de rosa e junto ao lavatório foram colocados alguns corações feitos em origami.

Já na reta final do estágio, quando estava no departamento de Recursos Humanos, foi-me solicitado pela direção que fizesse uma inspeção a todos os quartos do complexo hoteleiro de modo a detetar possíveis avarias e incongruências na preparação dos quartos que não estivessem de acordo com os padrões do grupo. Esta solicitação foi-me dirigida devido à minha anterior experiência como empregada de andares e pelo facto de já ter alguma proximidade com a equipa de andares, o que tornaria mais fácil chamar a sua atenção para situações que esta pudesse eventualmente estar a negligenciar. De referir ainda que esta decisão foi tomada após terem sido registadas algumas denúncias por parte dos clientes relativamente a avarias nos quartos e falhas na arrumação. Para o efeito criei um documento (ver apêndice III) com a listagem de todos os elementos a verificar nos quartos durante a inspeção, e onde fazia o registo de todas as inconformidades, de forma a posteriormente requisitar à manutenção a sua resolução, se fosse o caso, ou informar a equipa de andares que

teriam de ser mais rigorosas em determinadas áreas. Nesta sequência comecei a realizar auditorias diárias a alguns quartos, que eram escolhidos de forma aleatória, como forma de aferir se os padrões definidos pelo grupo, aplicar na limpeza e preparação das unidades de alojamento estavam a ser cumpridos, acabando por ser também um fator dissuasor do incumprimento dos procedimentos.

Enquanto alguém que tem aspirações na área da gestão hoteleira, a passagem por este departamento mostrou ser de extrema importância, já que me permitiu ter um conhecimento bastante profundo de como se processa o seu funcionamento, além de que pelo facto de ter trabalhado como empregada de andares consigo ter uma noção exata do tempo que cada tarefa leva a ser executada e das dificuldades que lhe estão inerentes. O departamento de *housekeeping* é uma das áreas operacionais mais importantes dentro de um hotel e também aquela que concentra o maior número de trabalhadores. Assim, a presença de uma governanta que coordene, organize e oriente o trabalho deste departamento é essencial, para a eficiência deste setor, com reflexo na qualidade do serviço percebido pelo cliente. Outra das dificuldades sentidas refere-se à necessidade de termos de nos deslocar até ao piso -1, onde estão todos os produtos e materiais afetos ao funcionamento deste departamento (*amenities*, lençóis, edredons, toalhas, produtos de limpeza, etc.) sempre que há alguma falta no carrinho de serviço, o que em alguns casos implica uma deslocação de sete andares. A minha sugestão seria apetrechar as copas de cada piso, que se encontram quase vazias, com alguns produtos de forma a colmatar eventuais faltas, suprimindo todo o transtorno causado pela deslocação, nomeadamente ao nível do cumprimento dos tempos de execução dos quartos e da sua libertação para entrega ao cliente.

3.3 Departamento de Recursos Humanos

O primeiro contacto com este departamento realizou-se na segunda quinzena de janeiro de 2015, tendo aqui permanecido até ao final do estágio, a 31 de maio. Estando o grupo Lux Hotels a preparar a abertura de duas unidades hoteleiras nesse ano, uma das quais estava já prevista para o mês de março, e já com quatro outras unidades em pleno funcionamento, era elevado o volume de trabalho a que se assistia neste departamento que contava apenas com um funcionário para dar resposta a todas as tarefas que lhe estão inerentes. Desta forma foram muito variadas e enriquecedoras as atividades desenvolvidas dentro deste departamento, que

conforme já previamente demonstrado é responsável por gerir o recurso mais importante de uma empresa, as pessoas.

3.3.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção engloba uma sequência de procedimentos que se inicia com a necessidade da empresa em encontrar um candidato para desempenhar uma função específica e que termina com a escolha do candidato que melhor se adequa ao desempenho dessa função. Segundo Cunha *et al* (2010, citado por Carvalho, 2015) o recrutamento é o processo através do qual as empresas procuram atrair pessoas que venham a desempenhar de forma eficaz e eficiente funções dentro da organização, enquanto que a seleção consiste no processo de escolha do novo colaborador.

Esta foi uma das primeiras funções que desempenhei neste departamento, uma vez que havia a necessidade de começar a preparar a abertura do Hotel Porto A.S. 1829, que estava prevista para o final do mês de março. Ao mesmo tempo era necessário também iniciar o processo de recrutamento para as unidades de Fátima de forma a preparar o início da época alta.

Assim, após identificadas todas as posições que iria ser necessário preencher, e o número de vagas abertas para cada uma, o passo seguinte foi dar a conhecer ao mercado de trabalho que existiam oportunidades de emprego que a empresa pretendia preencher e para as quais necessita de candidatos. Para isso foi necessário construir anúncios de emprego apelativos, que identificassem a vaga a preencher e o local de trabalho, as principais funções e tarefas que o candidato iria desempenhar, quais os requisitos necessários (grau académico, anos de experiência, competências técnicas, conhecimentos específicos, etc.) e para onde deveriam enviar a sua candidatura. De seguida os anúncios eram publicados em plataformas de divulgação de ofertas de emprego (netemprego, rede-t, plataforma on-line do IEFP) e na página de *facebook* do grupo. As candidaturas são rececionadas no *e-mail* dos recursos humanos ou entregues em mão na receção dos hotéis. Após a receção das candidaturas era necessário proceder à análise curricular de forma a ter uma ideia do percurso académico e profissional do candidato e a seleccionar os que apresentavam características e competências próximas das desejadas para ocupar o cargo disponível na empresa. Seleccionados os candidatos, a próxima etapa era o agendamento da entrevista, por telefone ou por *e-mail*, onde

se combinava o horário e o local onde esta se iria realizar. Apesar de na maioria das vezes as entrevistas serem realizadas nas instalações dos hotéis, houve situações em que foi necessário alugar salas nas imediações para o efeito, uma vez que as unidades hoteleiras ainda se encontravam em fase de construção, como foi o caso da unidade do Porto.

No dia da entrevista usávamos como suporte um documento criado para o efeito (folha de entrevista) que além de servir como fio condutor, era onde fazíamos o registo das informações relevantes acerca do candidato bem como das nossas impressões. A entrevista presencial permite que tenhamos um primeiro contacto com o candidato possibilitando fazer uma análise mais pormenorizada da informação apresentada no *curriculum vitae* (CV); fazer uma avaliação da sua postura, apresentação, comportamento, fluidez do discurso, esquema de raciocínio; conhecer as expetativas do candidato (salariais, progressão na carreira, etc.); dar a conhecer ao candidato de forma mais detalhada a empresa e os padrões do seu serviço; e ainda quais as expetativas da empresa em relação ao candidato. Sempre que se iniciou um processo de seleção de candidatos com vista à abertura de uma nova unidade, foram realizadas duas fases de entrevistas: na primeira fase foi feita uma triagem dos candidatos, tendo sido eliminados aqueles que não correspondiam aos requisitos/padrões da empresa, pelo que era na segunda fase de entrevistas que saíam os candidatos que iriam integrar a organização.

Depois de darmos a conhecer ao diretor operacional do grupo quais os candidatos que tínhamos selecionado para ocupar os cargos disponíveis, e depois de obtermos o seu aval, era enviada uma proposta de trabalho (via *e-mail*) a cada um dos candidatos selecionados. Nessa proposta de trabalho eram especificadas as condições do contrato, nomeadamente a categoria profissional, qual o contrato coletivo de trabalho (CCT) que regula a atividade da empresa e uma simulação do vencimento que permite ao candidato ter uma perceção precisa de qual será o seu vencimento líquido. Só após o candidato confirmar que aceita as condições propostas é que se dá a passagem para a fase seguinte, a admissão do colaborador.

Além das candidaturas que recebíamos sempre que se encetava um processo de recrutamento, diariamente eram recebidas várias candidaturas espontâneas, que eram remetidas via *e-mail*, submetidas no site do grupo na área reservada para o efeito, ou entregues nas nossas instalações. Quando cheguei a este departamento todos os CV's recebidos eram imprimidos e arquivados numa pasta de acordo com a região e função pretendidas. No entanto de forma a reduzir os custos (económicos e ambientais) inerentes à impressão criei pastas na caixa de correio eletrónico onde se passou a fazer o arquivo dos currículos seguindo os mesmos

critérios, procedendo-se à impressão apenas dos CV's selecionados para entrevista. Outra das sugestões que propus foi a criação de um *e-mail* apenas para receber candidaturas, uma vez que até então existia apenas um endereço de correio eletrónico para todos os assuntos relacionados com os RH, o que implicava que sempre que eram colocados anúncios para recrutamento, muitos dos assuntos urgentes relativos à operação diária deste departamento ficavam dissimulados entre centenas de candidaturas que eram recebidas diariamente.

3.3.2 Admissão de Colaboradores

Após a aprovação pelo colaborador das condições propostas pela empresa dá-se início a uma nova etapa, a admissão do colaborador, ou seja, a formalização do compromisso entre a empresa e o funcionário. Esta nova fase envolve um conjunto de procedimentos e obrigações legais que devem ser cumpridas antes do trabalhador iniciar a sua prestação efetiva de trabalho na empresa. Nesta sequência o primeiro procedimento é enviar um *e-mail* ao novo colaborador onde lhe é solicitado que preencha a ficha do colaborador e a declaração do art.º 99º do código do IRS¹⁰ (ver anexo III), bem como é informado de toda a documentação que deverá enviar para a empresa: cópia do cartão de cidadão, cópia atualizada do boletim de vacinas, CV e certificado de habilitações.

Estando em posse de todas as informações solicitadas procede-se à redação do documento que materializa o compromisso entre a entidade patronal e o funcionário, em que este último se compromete a prestar a sua atividade mediante uma retribuição. Este documento é o contrato de trabalho, onde tem de constar obrigatoriamente: a identificação e domicílio ou sede dos contraentes (empresa e funcionário); qual o instrumento de regulamentação coletiva de trabalho (CCT); o local de trabalho; o período normal de trabalho; as funções a desempenhar pelo contratado; o valor da remuneração e outros prémios/subsídios (subsídio de alimentação, subsídio de línguas, isenção de horário); periodicidade e forma de pagamento da retribuição; indicação da duração do período experimental; indicação dos prazos de aviso prévio para denúncia ou rescisão do contrato; data da celebração do contrato e do início da prestação de

¹⁰ A declaração do art.º 99º do IRS, reúne as informações necessárias para o cálculo da taxa de retenção de IRS na fonte a aplicar sobre o vencimento do trabalhador, tendo em conta o seu estado civil, nº de dependentes do agregado familiar, nº de titulares e o seu rendimento, responsabilizando o colaborador pela veracidade dos dados apresentados.

atividade. Dada a natureza inconstante e sazonal da atividade hoteleira, impossibilitando a previsão da necessidade de manter aquele colaborador a longo prazo, a grande maioria dos contratos celebrados são contratos a termo certo. O código do trabalho considera admissível o empregador recorrer à figura do contrato a termo certo para satisfação de necessidades de carácter temporário, devendo a duração do contrato de trabalho ser pelo período estritamente necessário à satisfação dessa necessidade, o que significa que no contrato tem de constar a data de início e de término da prestação de serviço do trabalhador na empresa e o motivo justificativo conforme o estipulado no art.º 140º do Código do Trabalho (ver anexo IV).

O contrato de trabalho é elaborado em duplicado, pelo que depois de analisado pelo colaborador e obtendo a sua concordância relativamente às condições contratadas, é assinado por ambas as partes. Um exemplar é entregue ao colaborador e o outro fica na empresa, sendo arquivado na pasta dos colaboradores juntamente com toda a documentação comprovativa do cumprimento das obrigações legais relativas à entrada do colaborador na empresa e ainda toda a documentação que lhe foi solicitada via *e-mail* e já referida anteriormente.

Entre a documentação comprovativa do cumprimento das obrigações legais por parte da empresa relativamente à admissão do novo colaborador, deverá constar: o comprovativo de comunicação de admissão do trabalhador à Segurança Social, esta comunicação é feita no site da Segurança Social Direta e deverá ser feita no mínimo nas 24 horas antecedentes ao início da atividade do trabalhador na empresa; o comprovativo de adesão ao Fundo de Compensação do Trabalho (FCT)¹¹ e ao Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT), a adesão ao primeiro fundo é feita *on-line*, sendo o segundo automaticamente iniciado após a adesão ao primeiro; e a ficha de aptidão médica, que atesta a aptidão física e psíquica do trabalhador para desempenhar a atividade para a qual vai ser contratado, este documento é emitido após o trabalhador ser examinado por um médico com a especialidade de medicina do trabalho, este exame deve ser realizado antes do trabalhador entrar ao serviço da empresa ou quando a urgência da admissão o justificar, nos 15 dias seguintes ao início das suas funções na empresa. No caso de trabalhadores de nacionalidade estrangeira é necessário ainda fazer referência no contrato ao visto de trabalho ou ao título de autorização de residência ou permanência do trabalhador em território português e requerer a atribuição do número de identificação de

¹¹ O Fundo de Compensação do Trabalho (FCT) é um mecanismo que visa garantir ao trabalhador o pagamento de uma parte das compensações (até 50%) a que ele tem direito em caso de cessação do contrato de trabalho e aplica-se aos contratos celebrados após 1 de outubro de 2013.

segurança social, no caso de se tratar da primeira inscrição. É também necessário anexar ao contrato a identificação e domicílio da pessoa(s) beneficiária de pensão em caso de morte do trabalhador resultante de acidente de trabalho ou doença profissional. Os contratos de trabalhadores estrangeiros têm de ser comunicados e registados junto da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) através da plataforma disponibilizada *on-line*.

O último passo no processo de admissão do colaborador é a atribuição do número de funcionário e fazer a sua inserção no sistema informático de registo e controlo de assiduidade (*Time Report*), assim procede-se à recolha dos dados biométricos (impressões digitais) do trabalhador de forma a que este possa fazer o registo das suas entradas, saídas e pausas em horário de trabalho. É necessário ainda atribuir ao funcionário um código pessoal que lhe permita a entrada nas instalações do hotel, já que todas as portas de acesso ao hotel são controladas por fechadura eletrónica.

Outro procedimento importante na admissão dos colaboradores é o seu acolhimento e integração no ambiente de trabalho, pelo que no dia em que inicia atividade na empresa ou sempre que possível antes mesmo da sua entrada era feita uma visita pelas instalações do hotel e era apresentado aos futuros colegas de trabalho, sendo que a partir daí o trabalhador era acompanhado pelo responsável do departamento que iria integrar.

Além da realização de todas as tarefas anteriormente referidas o meu contributo nesta vertente do departamento passou também pela organização da pasta de colaboradores de todos os hotéis do grupo em atividade. Uma das sugestões que fiz nesta área e que foi colocada em prática foi manter um arquivo digital de todos os colaboradores, isto é, uma pasta dos colaboradores em versão digital.

3.3.3 Processamento Salarial

O processamento salarial de todos os colaboradores do grupo Lux Hotels é feito em Fátima numa empresa externa de contabilidade que nos presta esse serviço. No entanto há todo um trabalho de compilação de informação que tinha de ser feito por nós e que era enviada para a empresa de contabilidade no final de cada mês de forma a proceder à emissão dos recibos de vencimento que são processados no programa de contabilidade Primavera.

De forma a compilar toda a informação necessária ao processamento do vencimento do mês em questão foi desenvolvido um ficheiro *Excel* onde eram registadas todas as informações e ocorrências daquele mês relativas a cada um dos colaboradores, bem como todas as condições salariais acordadas com o colaborador no momento da contratação. Assim, neste documento que chamámos de Mapa de Vencimentos, relativamente a cada colaborador tínhamos sistematizadas as seguintes informações: número e nome do funcionário, categoria profissional, vencimento base, duração do contrato, abono de faltas, prémio de conhecimento de línguas, subsídio de alimentação, trabalho noturno, baixas, licenças de parentalidade, faltas (justificadas ou não), gozo de férias, pagamento em duodécimos dos subsídios férias/natal; trabalho suplementar (horas extra), isenção de horário, feriados trabalhados, penhoras, ajudas de custo e fechos de contrato (iniciativa do trabalhador ou do empregador).

Após a emissão dos recibos de acordo com a informação disponibilizada à empresa de contabilidade, é necessário proceder à análise de todos os recibos e confrontá-los com a informação que havíamos reunido de forma a identificar possíveis inconformidades. Se forem detetados erros é necessário informar a empresa de contabilidade para proceder à correção do recibo, caso contrário elabora-se o Mapa de Pagamentos, onde consta o nome do funcionário, o montante a pagar ao funcionário e o NIB, que em seguida é enviado para o responsável do departamento de contabilidade do grupo que procederá ao pagamento dos vencimentos.

O último procedimento a realizar dentro desta fase de processamento salarial é a entrega em mão ou envio através de *e-mail* do recibo de vencimento ao colaborador.

O meu contributo nesta etapa dos procedimentos inerentes aos Recursos Humanos, além da força de trabalho em si, centrou-se no desenvolvimento do instrumento de compilação de informação para processamento salarial.

3.3.4 Estágios Profissionais

Os estágios profissionais são uma medida promovida pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e que tem como principal objetivo a inserção no mercado de trabalho de desempregados ou profissionais recém qualificados, e melhorar o seu perfil de empregabilidade através da experiência prática em contexto de trabalho. Por seu lado, as empresas têm a possibilidade de recrutar profissionais qualificados e usufruir de um apoio

financeiro do estado, o que permite uma redução das despesas de custo com o pessoal e ao mesmo tempo contar com os recursos necessários para poder continuar a crescer.

Nesta sequência, o grupo Lux Hotels inclui na sua equipa de trabalho vários profissionais que foram integrados na empresa no âmbito desta medida. Como qualquer processo de recrutamento, também na situação dos estágios profissionais começa sempre com a identificação de uma necessidade da empresa para preencher uma determinada vaga. Após a identificação das vagas para estágio profissional todo o processo relativo a esta medida desenvolve-se em várias fases:

- Formalização da candidatura através de submissão eletrónica no portal do IEFP;
- Avaliação da candidatura pelo IEFP;
- Diferimento/indeferimento da candidatura pelo IEFP;
- No caso de aprovação do pedido de financiamento segue-se a devolução ao IEFP da Decisão de Aprovação e correspondente Termo de Aceitação da Decisão de Aprovação devidamente assinados e carimbados pela empresa, e reconhecido em notário;
- Seleção e/ou verificação da elegibilidade dos candidatos a colocar no estágio de acordo com o estipulado pelo IEFP (ver anexo V);
- Formalização e envio para o IEFP do contrato de estágio e do comprovativo do seguro de acidentes de trabalho do estagiário;

Depois de observado o cumprimento de todas estas formalidades e após obtermos o aval do IEFP dá-se início ao estágio. Durante o período de duração do estágio (9 meses), é necessário fazer o preenchimento do mapa de assiduidade do estagiário no portal do IEFP, enviar regularmente os comprovativos dos pagamentos ao estagiário, e o relatório intercalar de acompanhamento e avaliação do estagiário que é elaborado pelo orientador.

No final do estágio é necessário fazer o pedido de encerramento de contas no portal do IEFP, o qual só é permitido após submissão eletrónica na área relativa ao processo do estágio em questão do relatório final de acompanhamento e avaliação do estagiário (a elaborar pelo orientador), da ficha de avaliação do estágio (a elaborar pelo estagiário) e da cópia do certificado de avaliação final do estágio.

Toda a documentação relativa ao processo de estágio, desde a apresentação da candidatura ao encerramento de contas, devem estar organizadas num dossier que a empresa é obrigada a manter atualizado para análise em caso de eventual visita de auditoria do IEFP.

Durante a minha permanência neste departamento tive oportunidade de realizar várias candidaturas a estágio profissional e de fazer o acompanhamento e encerramento de outros estágios que já decorriam. No decorrer desta experiência constatei que este é um processo que entre a formalização da candidatura e o início do estágio podem decorrer mais de seis meses, e por outro lado quanto mais para o fim do ano for apresentada a candidatura menor a probabilidade desta ser aprovada, uma vez que o orçamento disponibilizado pelo IEFP para apoiar estas medidas é mais escasso por esta altura. Assim, seria importante logo no início do ano fazer uma análise das necessidades da empresa neste âmbito de forma a apresentar as candidaturas atempadamente e assim garantir o acesso a este financiamento.

3.4 Limitações Gerais do Estágio

De um modo geral não foram encontradas grandes limitações ao estágio, uma vez que sempre me foi permitido participar e desempenhar as principais atividades inerentes a cada um dos departamentos por onde passei, podendo apontar como principal limitação relativamente ao departamento de *Front-office* o facto de nos encontrarmos em período de época baixa. Contudo, no departamento de Recursos Humanos apesar de ter desempenhado todas as funções próprias desta área, não me foi disponibilizada uma secretária nem um computador. Desta forma a colega dos Recursos Humanos teve de partilhar a sua secretária e o seu computador comigo, o que além de se tornar um pouco desconfortável fazia com que o nosso nível de produtividade não fosse tão eficaz e eficiente quanto poderia ser se tivéssemos outras condições de trabalho. Para tentar contornar esta situação levei muitas vezes o meu computador pessoal, no entanto, isto permitia apenas que tivesse acesso ao *e-mail*, ficando dependente do computador da colega para dar seguimento à maioria dos assuntos.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

Capítulo IV – Análise da Satisfação dos Colaboradores

O trabalho é uma das componentes mais importantes na vida das pessoas e da sociedade em geral, já que é a trabalhar que o ser humano passa uma grande parte da sua vida adulta. Trabalhar é condição essencial, não apenas pelo aspeto financeiro que permite a satisfação das nossas necessidades básicas, mas também pela realização pessoal e pela forma como nos permite contribuir para a construção da sociedade, constituindo-se ainda como um símbolo de valor individual e fonte de prestígio. O trabalho passou a ser central na vida das pessoas ao ponto de não se saber mais se “trabalhamos para viver” ou se “vivemos para trabalhar” (Batista, Lorensi, Becker & Becker, 2015:191). Desta forma, a satisfação que retiramos do trabalho e com que encaramos esta rotina diária foi durante o século XX umas das variáveis do trabalho mais estudadas (Martins & Santos, 2006).

Sendo as pessoas o recurso mais importante dentro de qualquer empresa, a análise da satisfação dos seus trabalhadores é cada vez mais um foco de interesse dentro das organizações. Os trabalhadores que antes eram vistos como mera mão-de-obra, passaram a ser considerados colaboradores ou parceiros, percebendo-se agora que a sua satisfação relativamente ao trabalho pode influenciar os seus níveis de produtividade, desempenho, absentismo e a sua vontade de abandonar o trabalho, o que produz efeitos ao nível da redução de custos e da satisfação dos clientes.

De acordo com Martins & Santos (2006) os estudos mais recentes realizados nesta área evidenciam que altos níveis de insatisfação no trabalho produzem altos níveis de sofrimento mental que por sua vez podem levar o trabalhador a desenvolver determinadas síndromes ou até mesmo algumas doenças relacionadas com o trabalho, como o *stress* ocupacional, doenças cardíacas e alérgicas, e *burnout*. A síndrome de *burnout* apresenta-se como uma condição extrema associada a um “quadro de frustração ou fadiga, tensão emocional, esgotamento e falta de energia para lidar com a rotina profissional” (Maslach & Leiter, 1997 citado em Martins & Santos, 2006:195).

Assim, podemos dizer que a variável da satisfação no trabalho exerce uma dupla influência, refletindo-se no trabalhador e paralelamente no funcionamento da organização. Por conseguinte, a análise da satisfação no trabalho revela ser fundamental quer para o trabalhador, quer para a própria organização, tendo-se tornado num procedimento comum

entre as empresas que se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores (Spector, 1997). O autor refere que o crescente interesse das empresas pela análise da satisfação no trabalho reflete o conteúdo de duas perspetivas: a humanitária, em que as pessoas merecem ser tratadas com justiça e respeito, sendo a satisfação no trabalho uma extensão do bom tratamento que receberam; e a perspetiva prática que refere que a satisfação no trabalho pode levar o trabalhador a produzir comportamentos que afetam a eficácia e a eficiência organizacional.

Com efeito, um trabalhador satisfeito revela maior interesse pela qualidade das funções que desempenha, valoriza mais o cliente, compromete-se mais com a organização, sendo por estes motivos, simultaneamente mais produtivo. Por seu lado, uma organização com trabalhadores satisfeitos vai notar melhorias relativamente à qualidade dos seus produtos e serviços, um aumento na satisfação e na fidelização de clientes, vai observar uma redução dos custos associados à rotatividade dos trabalhadores, uma vez que não necessita de recrutar e formar novos colaboradores, pelo que é espectável que apresente uma maior produtividade (Ngo, 2009, citado em Ferreira *et al*, 2009).

Nesta relação de reciprocidade entre trabalhador e organização a satisfação no trabalho mostra ser um elemento estruturante tanto do sucesso individual como do sucesso organizacional.

Ao fazer a análise da satisfação no trabalho dos seus colaboradores, a organização tem a oportunidade de identificar e assinalar situações onde esta poderá intervir implementando estratégias que melhorem a qualidade de vida no trabalho e por conseguinte da organização. Construir e reter uma equipa de trabalho adequada e competente é um dos requisitos essenciais para o bom funcionamento organizacional, sendo o fator humano o recurso estratégico e o elemento diferenciador da concorrência. Assim, a avaliação da satisfação no trabalho é um precioso auxílio na orientação do processo de tomada de decisão com vista a melhorar áreas problemáticas e à construção de uma cultura organizacional que vá de encontro às necessidades e desejos dos trabalhadores, alinhando os seus objetivos individuais com os objetivos da organização, ou seja, de forma a encontrar um entendimento entre o que os trabalhadores esperam da organização e o que a organização espera dos seus trabalhadores.

4.1 Identificação do Problema

Durante o período de estágio no grupo Lux Hotels tive oportunidade de contactar com todos os departamentos e com todos os colaboradores das unidades de Fátima. Numa primeira fase enquanto membro das equipas de *Front-office* e de *Houskeeping* e depois enquanto colaboradora do departamento de Recursos Humanos. O facto ter tido uma primeira aproximação com os colaboradores na condição de sua colega de trabalho, exercendo ao seu lado e como seu par, todas as atividades que eles executavam e que integravam a sua rotina diária de trabalho, levou a que se gerasse um clima de proximidade e de confiança. Assim, os colaboradores acabavam por relatar em tom de desabafo todas as suas impressões em relação à forma como a empresa é gerida e todas as suas insatisfações relativamente ao próprio trabalho.

Quando transitei para o departamento de RH, além de tratar de todas as questões laborais relacionadas com a área administrativa, as pessoas procuravam-nos também para falar um pouco dos seus problemas quer fossem do âmbito profissional quer pessoal, pelo que acabávamos por ser um pouco confidentes, conselheiros e até um pouco psicólogos. Sempre que sentia que havia necessidade, acabava por comunicar à direção os problemas ou desagrados dos colaboradores, contudo, e apesar de ser ouvida, a direção pedia que sempre que houvesse alguma situação a reportar que os próprios colaboradores o fizessem junto do responsável da direção do hotel na primeira pessoa. Perante esta alternativa os colaboradores acabavam por abafar as suas opiniões.

Numa outra perspetiva, a do recrutamento, senti muita dificuldade em atrair profissionais qualificados para os nossos hotéis, e aqueles que conseguíamos atrair para a nossa equipa acabavam por ficar muito pouco tempo. Isto, implicava iniciar novo processo de recrutamento comprometendo a eficácia do departamento em questão, que durante todo esse período, entre identificar novo candidato e integrá-lo na equipa, ficava com um número insuficiente de colaboradores para assegurar o seu correto funcionamento. Por outro lado, uma grande parte dos colaboradores que se candidatavam às vagas disponibilizadas nas nossas unidades e que acabavam por ser admitidos, eram pessoas sem experiência e sem qualificações para desempenhar a função em questão, o que implicava treinar e formar essa pessoa para o desempenho dessa função. Este é, no entanto, um processo moroso, uma vez que necessita de um período de aprendizagem e de adaptação ao local de trabalho e às funções vai

desempenhar, o que se repercute no funcionamento eficiente do departamento e na qualidade percebida pelo cliente do serviço prestado. A somar a este quadro, muitos dos colaboradores treinados e formados pela organização, quando já estavam aptos a desempenhar as suas funções de forma eficiente e independente saíam dos nossos hotéis para irem trabalhar para outras unidades hoteleiras, que segundo os próprios, ofereciam condições de trabalho que eram mais do seu agrado.

Perante esta conjuntura senti que havia necessidade de desenvolver e implementar mecanismos de consulta aos colaboradores que permitissem que estes expressassem as suas ideias e opiniões relativamente à organização. Desta forma teríamos um meio de aceder a informação que iria possibilitar apresentar junto da administração um relatório onde fossem evidenciadas as áreas problemáticas a necessitar de intervenção, e ao mesmo tempo indicar que ações poderiam ser tomadas para transformar em forças essas fragilidades.

4.2. Proposta de Análise da Satisfação dos Colaboradores

Após identificado o problema e conhecidos os principais métodos de avaliação da satisfação no trabalho, já previamente apresentados e descritos no capítulo I, a próxima etapa é escolher qual o método que melhor se adequa à realidade que pretendemos estudar. Apesar das várias técnicas existentes para proceder à recolha de dados que permitam fazer uma avaliação da satisfação no trabalho, como a observação ou a realização de entrevistas, entendeu-se que o inquérito por questionário seria o método mais adequado. A revisão da literatura permitiu chegar à conclusão de este foi também o método mais utilizado pelos principais investigadores que se dedicaram ao estudo do tema da satisfação no trabalho.

Oppehheim (1992, citado por Abdulla, 2009:145), refere que “o questionário é particularmente adequado para obter informações sobre o que uma pessoa sabe, acredita ou espera, sente ou quer, pretende, faz ou fez num contexto em particular”. A utilização do questionário oferece várias vantagens, conforme afirma Spector (1997), utilizando apenas papel e caneta é possível inquirir um vasto número de sujeitos não sendo necessário para tal um grande investimento. Ainda relativamente às vantagens da utilização do questionário Fortin (1999, citado por Seabra, 2010) salienta a maior garantia de anonimato, o que por si só assegura uma maior liberdade de expressão e por conseguinte maior liberdade de resposta,

além de que no questionário as questões são sempre apresentadas pela mesma ordem e com as mesmas instruções, assegurando a uniformidade das condições de medida e a fidelidade, e facilitando ainda a comparação entre inquiridos das respostas obtidas. Do lado das desvantagens Sarantakos (1988, citado por Abdulla, 2009) aponta o facto de não permitir aprofundar e esclarecer as questões com cada sujeito e o risco de podermos ter inquéritos parcialmente respondidos.

De seguida, é necessário perceber se para proceder à recolha de dados podemos utilizar um dos instrumentos já existentes e que foram concebidos para este efeito, no âmbito da investigação da satisfação no trabalho, ou se será mais apropriado proceder à construção de um novo instrumento de avaliação. Spector (1997) refere que a forma mais fácil de avaliar a satisfação no trabalho é através do uso de uma das várias escalas existentes, e que foram cuidadosamente desenvolvidas e aplicadas em vários estudos, e que têm por esse motivo fiabilidade e validade comprovadas. A par disto, os instrumentos já disponíveis cobrem as principais dimensões da satisfação e que constituem o grande foco de interesse neste tipo de investigação. Por último o uso de uma ferramenta já existente economiza custos e tempo que será necessário empregar no desenvolvimento de um instrumento de raiz. Em oposição, o mesmo autor, considera que a maior desvantagem de utilizar um instrumento já existente é que este estará limitado à avaliação dos aspetos que os seus autores decidiram incluir nas suas escalas, e que tendem a ser generalistas. Esta é uma característica que permite a sua aplicação seja possível na maioria das organizações, contudo não abrange áreas específicas de alguns sectores de atividade e que poderão ser fundamentais em contextos específicos.

Tendo em conta os argumentos anteriormente referidos e após análise dos instrumentos de avaliação da satisfação no trabalho já existentes, considerei que o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) seria o instrumento mais adequado para levar a cabo este estudo. O MSQ é um dos instrumentos de referência na área da avaliação da satisfação no trabalho, e de todos os instrumentos estudados é aquele que inclui o maior número de dimensões (vinte no total) associadas à satisfação no trabalho, possibilitando dessa forma acesso a informação mais específica do que aquela que resulta da aplicação dos instrumentos de avaliação mais comuns. No entanto, existem duas versões do MSQ, uma longa (composta por 100 itens), e uma versão curta (composta por 20 itens), sendo que ambas avaliam as vinte dimensões da satisfação no trabalho indicadas pelos seus autores (Weiss *et al*, 1967).

A versão curta do MSQ demora apenas cinco minutos a ser respondida e as vinte questões que a compõem, são as que os autores deste instrumento consideraram ser as que melhor representavam cada uma das vinte dimensões presentes na versão original. Outra das vantagens desta versão é o facto de já ter sido traduzida, utilizada e validada por alguns autores (Ferreira *et al*, 2009; Martins & Proença, 2012) em contexto português. Apesar de esta versão do MSQ ser à partida mais simples de implementar e de analisar, devido à sua dimensão reduzida, a natureza demasiado genérica das questões colocadas permite apenas determinar a satisfação geral dos colaboradores, não produzindo informação que permita apontar diretrizes claras relativamente às alterações que a organização deverá implementar.

Desta forma, a versão longa do MSQ apresenta-se como a mais adequada para a realização desta investigação, sendo a mais completa e a que poderá indicar com maior precisão quais os aspetos que são geradores de insatisfação e que medidas a empresa deverá adotar para contrariar essa situação. Todavia, existem alguns pormenores que têm que ser ponderados, como o tempo que é necessário despende para responder a este questionário (15 a 20 minutos), e o tempo e o custo que implica a análise de um questionário com 100 questões. Depois de uma análise mais incisiva dos 100 itens que compõem este questionário, de forma a iniciar a sua tradução e adaptação para o contexto hoteleiro português, percebi que existiam frases com construções muito semelhantes, por exemplo: “*The chance to be of service to others*”, “*The chance to be of service to people*”, “*The chance to help people*”, “*The chance to do things for other people*”. Estas são frases que apresentam conteúdos e significações que parecem sobrepor-se, podendo confundir o inquirido, cuja interpretação destas questões poderá não ir de encontro ao que os seus autores pretendiam, comprometendo desta forma a assertividade da investigação.

Após fazer uma apreciação das evidências anteriormente constatadas, e feito um balanço entre o conteúdo da versão longa do MSQ e o tempo e o custo que implica a sua implementação e análise, optei por proceder à construção de um novo questionário que fosse mais curto, com frases menos subjetivas e que fosse mais ajustado ao contexto hoteleiro.

A construção do questionário (ver apêndice IV) proposto para proceder à avaliação da satisfação dos colaboradores do grupo do Lux Hotels, teve por base uma análise extensiva dos instrumentos apresentados na revisão da literatura. Em simultâneo foram observados e estudados também outros questionários desenvolvidos para avaliar a satisfação no trabalho

como o *Cuestionário de Satisfacción Laboral S4/82*¹² elaborado com o objetivo de prover uma medida meticulosa e específica, de conteúdo amplo, e que tivesse em conta os aspetos culturais e organizacionais de Espanha (Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver & Tomás, 1990); e o Questionário de Satisfação aos Colaboradores da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ, 2016) que foi elaborado tendo como base a estrutura empregue pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos¹³.

Assim, o questionário proposto é constituído por 61 afirmações que pretendem avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente aos vários aspetos do seu trabalho, mais especificamente a forma como se sentem em relação à remuneração, às condições de trabalho, às possibilidades de promoção e de desenvolvimento profissional, aos colegas de trabalho, à supervisão, às políticas e práticas da organização, às recompensas oferecidas pela organização, ao reconhecimento do seu trabalho, à cooperação existente entre colegas e superiores, ao prestígio e à estabilidade associados ao seu trabalho.

O questionário é composto por três secções distintas. Assim, na primeira página é feita uma pequena apresentação onde é explicado ao inquirido o que se pretende com aplicação deste questionário, são dadas instruções de como o questionário deve ser preenchido, é explicado como deve ser interpretada a escala disponibilizada para o colaborador fazer a sua avaliação e informa-se ainda o inquirido acerca da garantia de confidencialidade no tratamento dos dados.

Na página seguinte, tem início a segunda secção do questionário, que compreende as 61 afirmações relativas aos vários aspetos do trabalho e ainda uma pergunta de resposta aberta. Nesta fase é solicitado ao inquirido que avalie o seu nível de satisfação relativamente a cada uma das 61 afirmações, sendo disponibilizado para o efeito uma escala de *likert* de cinco pontos, em que 1 significa muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. No início de cada página é apresentada uma grelha com os vários itens da escala utilizada de forma a que o inquirido tenha sempre presente como é que esta deve ser interpretada. Depois do inquirido fazer a sua avaliação dos 61 itens apresentados neste questionário é-lhe disponibilizado ainda um espaço em que este poderá deixar a sua opinião ou sugestões relativamente a algum aspeto da

¹² Disponível em http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF

¹³ Disponível em <http://www.onrh.org/contents.php#metodologia>

satisfação no seu trabalho que não tenha sido abordado anteriormente ou que pretenda aprofundar.

A última parte deste questionário é composta por questões de carácter sociodemográfico de forma a recolher informação que permita traçar o perfil dos inquiridos. Estes dados irão permitir fazer uma análise e interpretação mais profundada e rigorosa das respostas obtidas, já que em estudos anteriores feitos no âmbito da satisfação no trabalho ficou demonstrado que certas características pessoais como o género, a idade e as habilitações académicas são importantes para a compreensão dos níveis da satisfação no trabalho. Assim, o objetivo desta secção do questionário é permitir perceber de que forma é que o perfil sociodemográfico dos colaboradores se relaciona com os seus níveis de satisfação no trabalho.

O questionário deverá ser entregue em mão aos colaboradores, uma vez a distribuição via *e-mail* para preenchimento *on-line* poderá não ser possível para alguns colaboradores por não possuírem os equipamentos ou os conhecimentos necessários para realizar o inquérito desta forma. Apesar de a distribuição e preenchimento dos questionários *on-line* apresentar inúmeras vantagens, como a rapidez, os baixos custos, e a maior facilidade do tratamento dos dados, a entrega em mão ao colaborador permite ter um maior controlo sob quem é que já respondeu, ou não, ao questionário, eliminando desta forma o risco de termos uma baixa taxa de resposta, já que o objetivo é obter a opinião da totalidade dos colaboradores. Assim, após o preenchimento do questionário o próprio colaborador deverá colocá-lo dentro de uma caixa selada, criada para o efeito, e que só será aberta após a recolha de todos os questionários, garantindo o anonimato absoluto do colaborador.

O tratamento e análise das respostas obtidas deverá ser feita com recurso a um *software* de análise estatística como o SPSS ou o SOFA, sendo que este último é um programa gratuito que não necessita de licenças de utilizador, não trazendo desta forma custos acrescidos para a empresa. Os resultados obtidos deverão ser sintetizados e apresentados sob a forma de um relatório à administração para avaliação, na expectativa de que seja um instrumento válido no auxílio à tomada de decisão e implementação de medidas que beneficiem o desempenho da organização.

4.3 Benefícios da Proposta – Análise da Satisfação dos Colaboradores

A indústria hoteleira é uma área de atividade cuja entrega do produto/serviço está completamente dependente dos seus colaboradores, isto é, das pessoas. Uma boa localização, uma vista para o rio, instalações modernas, uma bonita decoração e uma cama confortável, são características importantes, mas não são suficientes quando o que se pretende é superar expectativas e oferecer um serviço de excelência. Quando fazemos uma reserva num hotel não estamos apenas a adquirir o direito de passar uma noite nas suas instalações, estamos acima de tudo a adquirir uma experiência. Esta experiência é entregue e construída pelos colaboradores do hotel, sendo que eles próprios são parte integrante dessa experiência.

Se temos uma equipa de trabalho simpática, competente, empenhada e capaz de proporcionar ao cliente um serviço de excelência, as nossas diligências deverão ser no sentido de mantê-la. Se ainda não temos uma equipa de trabalho assim, então o nosso maior esforço deverá ser no sentido de conseguir construir uma equipa de trabalho que tenha essa capacidade.

Conhecer o nível de satisfação no trabalho dos nossos colaboradores vai permitir que consigamos ter uma maior perceção da forma como os nossos trabalhadores se sentem relativamente ao seu trabalho e à organização. Através da análise da satisfação dos colaboradores podemos identificar quais são os pontos em concreto com os quais os colaboradores estão descontentes, e que poderão estar na origem da elevada rotatividade dos trabalhadores e da incapacidade para atrair e reter talentos desta organização. Conhecendo os motivos da insatisfação dos colaboradores a empresa pode adotar medidas específicas que permitam contrariar esta tendência, indo de encontro aos desejos e necessidades do colaborador, criando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e fornecendo as ferramentas adequadas de forma a que tanto os objetivos pessoais como organizacionais sejam alcançados.

A implementação de um processo de análise da satisfação dos colaboradores é já por si só um facto benéfico pois mostra aos trabalhadores que a empresa se preocupa com eles, que quer ouvir as suas opiniões e está disponível para mudar e melhorar as suas práticas laborais de forma a que ambos saiam favorecidos. A promoção da satisfação no trabalho é um processo que envolve trabalhadores, clientes e a rentabilidade da empresa, formando-se um ciclo vicioso, já que trabalhadores satisfeitos tendem a produzir mais e melhor, o que por sua vez

se reflete numa maior satisfação dos clientes, conduzindo a um maior desempenho financeiro da organização.

Os colaboradores de uma empresa podem ser também os seus melhores promotores, já que fora do contexto organizacional e dentro do círculo social em que se movimentam podem divulgar e recomendar os nossos serviços, e ainda indicar a alguém das suas relações que venha trabalhar na organização. Contudo, quando os níveis de satisfação são baixos, os colaboradores tendem a agir de forma inversa, o que poderá prejudicar a imagem da empresa enquanto entidade prestadora de serviços e como empregador.

Já foi possível perceber que a satisfação no trabalho é uma dimensão complexa, uma vez que se trata de um estado subjetivo, que varia de indivíduo para indivíduo, perante diferentes circunstâncias, e ao longo do tempo para a mesma pessoa. Assim, a análise da satisfação dos colaboradores é um processo contínuo, pelo que é necessário que essa avaliação ocorra em intervalos regulares de tempo, de 6 em 6 meses ou menos, caso se sinta essa necessidade. Para que este seja um procedimento com sucesso é fundamental que exista uma comunicação regular aos colaboradores dos resultados do estudo, uma vez que se estes não sentirem que estão a ser ouvidos, valorizados e envolvidos neste processo poderão não aderir da mesma forma a uma próxima ação de auscultação aos colaboradores.

Em suma, os benefícios da implementação desta proposta de análise da satisfação dos colaboradores são vários, investir na satisfação dos nossos colaboradores é investir nos nossos clientes e na própria organização.

Conclusão

Da análise dos dados apresentados ao longo deste trabalho, podemos concluir que Portugal tem registado um crescimento e desenvolvimento do setor turístico e hoteleiro sem precedentes. O país está seguramente a atravessar o seu melhor período e a registar o seu melhor desempenho de sempre no que a este setor diz respeito. Contudo, é necessário observar que para que esta tendência ascendente da afirmação de Portugal enquanto destino turístico se mantenha é fundamental que se continue a desenvolver e a melhorar a qualidade do serviço oferecido.

Sabendo que a qualidade e excelência do serviço oferecido, está diretamente dependente do talento e das competências das pessoas que realizam esse serviço, é necessário que as empresas estejam cada vez mais conscientes deste facto. A valorização do recurso mais importante dentro de uma empresa, as pessoas, vai permitir alcançar a tão desejada vantagem competitiva, funcionando como elemento diferenciador da concorrência. Contudo, tal só será possível se a empresa conseguir atrair, selecionar, desenvolver e reter funcionários competentes e comprometidos com os objetivos da empresa. A aposta no desenvolvimento e implementação de estratégias que visem atrair, construir e reter uma equipa de trabalho altamente capacitada e eficiente, trará consequências benéficas no que respeita à satisfação e fidelização do cliente, bem como nos resultados da empresa.

É nesta sequência que surge como um dos principais objetivos deste relatório de estágio o desenvolvimento e apresentação de uma proposta de análise da satisfação dos colaboradores dos hotéis do grupo Lux Hotels. Esta proposta foi elaborada tendo por base uma forte sustentação teórica, evidenciada na revisão da literatura, com o propósito de fornecer à empresa um instrumento que lhe possibilitasse introduzir mudanças na forma como vê e gere o seu ativo mais valioso, os recursos humanos. A realização de forma regular de ações de análise da satisfação dos colaboradores iria capacitar a empresa de informações e mecanismos que seriam poderosos auxiliares na antecipação e resolução de problemas. Deste modo, poderia exercer uma gestão preventiva em detrimento de uma gestão paliativa, que só atua quando o problema já está disseminado pela estrutura da empresa, comprometendo a sua imagem, a qualidade do seu produto e a sua rentabilidade.

De uma forma geral, a realização deste estágio revelou-se uma experiência muito enriquecedora tanto a nível profissional como pessoal. O contacto direto com as práticas diárias relativas ao funcionamento de cada um dos departamentos e a participação na execução dessas mesmas tarefas permitiu o desenvolvimento e aquisição de novas competências profissionais, o que só é possível em contexto real de trabalho. Este estágio veio ainda permitir a integração num departamento que não era uma das minhas prioridades, o departamento de Recursos Humanos, no entanto esta experiência despertou o meu interesse por esta valência da hotelaria, tendo neste momento consciência do papel decisivo que este departamento representa no desempenho geral da organização.

A realização deste estágio constituiu-se como uma mais-valia, por todos os conhecimentos e competências adquiridos, por todos os contactos profissionais que pude desenvolver, mas também por ser uma experiência que ao possibilitar contactar com os vários departamentos de um hotel, permite que no futuro consiga tomar decisões mais conscientes ao nível da gestão, uma vez que tive a possibilidade de experienciar na primeira pessoa todas as dificuldades sentidas pelos outros colaboradores no desempenho das suas funções.

i. Limitações

A principal limitação sentida durante a realização deste relatório prende-se com o facto de a empresa não ter autorizado a publicação de algumas informações relativas ao funcionamento e gestão dos hotéis. Consequentemente não foi possível caracterizar e traçar um perfil mais fiel da atividade desenvolvida nestas unidades hoteleiras, nomeadamente no que diz respeito a taxas de ocupação, dados estatísticos relativos aos clientes (nacionalidades, segmentos), dados que iriam permitir traçar um perfil da população trabalhadora e documentos de gestão desenvolvidos durante o estágio na área dos Recursos Humanos.

Ao não obter autorização para publicar esses dados, a redação e estruturação deste relatório, particularmente no que se refere à caracterização das unidades de acolhimento, ficou limitada às informações que fui adquirindo através da observação e experiência ao longo do estágio, de alguns dados que são do domínio público no *site* do grupo, das informações que constavam do manual de acolhimento do estagiário que me foi entregue no início do estágio e ainda alguns dados que me foram gentilmente cedidos pelos meus colegas do grupo Lux Hotels.

Nesta sequência, também não foi possível aplicar o inquérito construído no âmbito da proposta de análise da satisfação dos colaboradores desenvolvida e apresentada ao longo deste relatório, pelo que não foi houve oportunidade de testar a validade e eficácia deste instrumento.

ii. Sugestões para Estudos Futuros

Ainda dentro do contexto da proposta de análise da satisfação dos colaboradores sugerida neste relatório seria interessante que após a sua implementação nas várias unidades do grupo Lux Hotels se fizesse uma comparação dos resultados obtidos nos vários hotéis. Uma vez que as unidades hoteleiras se encontram localizadas em diferentes regiões, com enquadramentos sociais e económicos distintos, é provável que a satisfação dos colaboradores perante uma mesma variável apresente resultados divergentes.

Como futuras linhas de investigação a desenvolver, proponho a realização de estudos que permitam perceber de que forma é que os estilos de liderança utilizados influenciam o desempenho dos trabalhadores e consequentemente da empresa. Ainda nesta linha seria interessante estudar e compreender o impacto da implementação de um sistema de formação regular e de avaliação de desempenho e de que forma é que se repercute na qualidade do serviço prestado.

Referências Bibliográficas

- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees*. Tese de Doutorado, Glamorgan Business School.
- Almeida, H.; Faísca, L. & Jesus, S. N. (2009). *Estrutura Factorial da Versão Portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) - um Estudo Confirmatório de Validação do Instrumento*. Edições Colibri: Lisboa. PSICOLOGIA, Vol. 23 (1), 79-102.
- 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 & Tourism*, Vol. 15 (2), 166-183.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10ª Edição). London, UK: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London, UK: Kogan Page.
- Atlas da Hotelaria (2017). *A Arte do Crescimento* (12ª Edição). Deloitte Consultores, S.A. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportationinfrastructure/topics/ths/atlas-hotelaria-2017.html>
- Ayub, N. & Rafif, S. (2011). *The Relationship between work motivation and job satisfaction*. *Pakistan Business Review*, 332-347.
- Aziri B. (2011). *Job Satisfaction, a Literature Review*. *Management Research and Practice* Vol. 3 (4), 77-86.
- Babu, H. R., & Ramesh, M. (2013). *Relationship between job satisfaction and quality of work life of employees in service sector*. *Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB)*, Vol.13, N°2, 58-71.
- Baltazar, T. A. (2010). *Fátima - a expressão de um culto*. Agência Ecclesia - Semanário da Actualidade Religiosa, 73-79.
- Barros, V. G. (2016). *Turismo em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Batista, N.; Lorensi, D.; Becker, K. & Becker, E. (2015). *Sobre o tempo: o surreal e o real*. *Disciplinarum Scientia. Série Ciências Humanas*, Vol. 16 (2), 189-201.
- Baum, T. (1993). *Human Resource Issues in International Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Lda.
- Beni, M. C. (1998). *Análise Estrutural do Turismo* (2ª Edição). São Paulo: Senac.
- Beni, M. C. (2006). *Análise Estrutural do Turismo* (11ª edição). São Paulo: Editora Senac
- Borges, A. (2017). *Santos e Milagres – Uma História Portuguesa de Deus*. Casa das Letras.

- Carvalho, A. S. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas Práticas para as Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Instituto Superior de Contabilidade e administração do Porto.
- Castelli, G. (1992). *Administração hoteleira* (3ª Edição). Caxias do Sul: Editora Universidade.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, Nº 4, 551-566.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 10 (3), 273-284.
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo* (3ªedição). Lisboa: Lidel- Edições Técnicas.
- Dessler, G. (2007), *Human resource management*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- DGPI, (2016). *Análise da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Colaboradores*. Ministério da Justiça: Direção-Geral da Política de Justiça. Disponível em: http://www.dgpj.mj.pt/sections/noticias/analise-da-satisfacao_2/downloadFile/file/Relatorio_Satisfacao_2015_final.pdf?nocache=1459960321.08
- Diário de Notícias (2017) - *Religião movimenta 330 milhões de turistas por ano e seis milhões vão a Fátima*. Disponível em: <http://www.dn.pt/sociedade/interior/religiao-movimenta-330-milhoes-de-turistas-por-ano-e-seis-milhoes-vaio-a-fatima-5677138.html>
- Dickson, D. R.; Ford, R. C. & Upchurch, R (2006). A case study in hotel organizational alignment. *The International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, 463-477.
- DiPietro, R. B.; Kline, S. F. & Nierop, T. (2014) Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 13(3), 253-276.
- Djordjević, D. B.; Petrović, D.; Vuković, D.; Mihailović, D., & Dimić, A. (2015). Comparative Analysis of Motivation Factors and Job Satisfaction of Health Workers in Serbia and Scandinavian Countries. *Vojnosanitetski Pregled: Military Medical & Pharmaceutical Journal of Serbia*, Vol.72 (8), 714-721.
- Expresso (2017). *Pre vemos um acréscimo de 200 mil noites vendidas em 2017 e atingir 1 milhão de dormidas*. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-01-21-Papa-ajuda-Fatima-a-crescer-20-em-2017>
- Ferreira, J. A.; Fernandes, R.; Haase, R. F. & Santos, E. R. (2009). *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa*. *PSYCHOLOGICA*, 59, 251-281.

- Fonseca, R. P., (2014). *Satisfação profissional nas USF da ARS Centro: Fatores Intrínsecos e Extrínsecos do Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Fórum Económico Internacional (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- Fraser, T. M. (1983). *Human Stress, Work and Job Satisfaction: a Critical Approach*. Geneva, Switzerland: International Labour Organization.
- Goldner, C. & Ritchie, J. R. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (11ª edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). *Motivação no trabalho*, In Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, 241-319. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (2), 159-170.
- Hestkett, J. L. (1987). Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review*, Vol. 65 (2), 118-126.
- Hofmans, J; Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.82 (1), 1-9.
- Hurd, A. M.; Barcelona, R. J. & Meldrum, J. T. (2008). *Leisure Services Management*. United States of América: Human Kinetics, inc.
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Anuário Estatístico da Região Centro 2015*. Disponível em: www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277104685&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística (2016), *Estatísticas do Turismo 2016*. Disponível em: www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107668&selTab=tab0&xlang=pt
- Instituto Nacional de estatística (2017). *Estatísticas do Turismo 2016* (Edição 2017). Instituto Nacional de Estatística I.P. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277048338&PUBLICACOESmodo=2
- Ironson, G. H.; Smith, P. C.; Brannick, M. T.; Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 (2), 193-200.
- Ishak, N.K., Abdullah, F.Z., Ramli, Z.A. (2011). The association between hard and soft human resource management orientations in the Malaysian hotel organizations. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (22), 213–220.

- Kanfer, R. (1990). *Motivational Theory and Industrial Organizational Psychology: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, chapter 3, 75-170.
- Karve, S. & Dias, S. (2016). HRM Practices and Retention of Employees in Hotel Industry in South Mumbai. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, Vol. 3 (3), 13-19.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3 (2), 94-102.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12ª edição). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, İ. & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51 (2), 171-214.
- Lajara, B. M. & García, M. Ú. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, 339-347.
- Lashley, C. & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lima, S. (2006). A Responsabilidade Ambiental como Factor de Competitividade no Turismo: O Caso do Sector Hoteleiro. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Nº 6, 45-53.
- Liu, C., Borg, I., & Spector, P. E. (2004). Measurement Equivalence of the German Job Satisfaction Survey Used in a Multinational Organization: Implications of Schwartz's Culture Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (6), 1070-1082.
- Luo, Y.; Milne, S. (2014). Current Human Resource Management Practices in the New Zealand Hotel Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 13 (1), 81-100.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resources practices. *Managing Leisure*, 13, 258-271.
- Marques, J.A. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora
- Marshall, T.; Mottier, E. M; Lewis, R. A. (2015). Motivational factors and the Hospitality Industry: A case study examining the effects of changes in the working environment. *Journal of Business Case Studies*. Vol. 11 (3), 123-132.
- 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.
- Martins, H. & Proença, T. (2012). *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers*. FEP Working papers. Nº 471, 1-20.
- Martins, M. F., & Santos, G. E. (2006). *Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho*. Psico-USF, Vol. 11(2), 195-205.

- Mata, A. (2003). *Front Office - Operação e Gestão*. Lisboa: Prefácio.
- McIntyre, S. E. & McIntyre, T. M. (2010). Measuring Job Satisfaction in Portuguese Health Professionals: Correlates and validation of the job descriptive index and the job in general scale. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol.18 (4), 425-431.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, Vol. 12 (1/2), 25-39.
- O Mirante (2011) - Semanário Regional. *O Primeiro Hoteleiro de Fátima*. Disponível em: <http://omirante.pt/semanario/2011-11-03/galardao-empresa-do-ano/2011-11-02-o-primeiro-hoteleiro-de-fatima#>
- Omomia, O. A. & Omomia, T.A. (2014). Relevance of Skinner's theory of reinforcement on effective school evaluation and management. *European Journal of Psychological Studies*, Vol. 4 (4), 174-180.
- OMT (2016). *UNWTO Tourism Highlights* (2016 Edition). Disponível em: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145>
- Organização Mundial de Turismo (2014). *Tourism can protect and promote religious heritage*. Disponível em: <http://media.unwto.org/press-release/2014-12-10/tourism-can-protect-and-promote-religious-heritage>
- Pânzaru, S. (2016). The Role of Human Resource Management in the Integration of Staff in Organizations. *Review of General Management*, Vol. 23 (1), 59-64.
- Passos, A.P.; Madureira, C.; Esteves, T.P. (2014). *Especificidades das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector Hoteleiro em Portugal*. Universidade Lusíada de Lisboa. *Economia & Empresa*, Nº18, 71-88.
- Pedroso, B; Kovaleski, A.; Ferreira, C. L.; Pilatti, L. A.; Gutierrez, G. L. & Picinin, C. T. (2014). *Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham*. *Gest. Prod.* Vol. 21 (2), 285-301. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X198>
- PENT (2013-2015). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Horizonte 2013-2015*. Lisboa: Gabinete do Ministro da Economia e do Emprego. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>
- PENT (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal, ip. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf>
- Prazeres, J. & Carvalho, A. (2015). Turismo Religioso – Fátima no Contexto dos Santuários Marianos Europeus. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol.13 (5), 1145-1170.

- Prazeres, J. (2014). *Turismo Religioso – Fátima no Contexto dos Santuários Marianos Europeus*. Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Projetos, Universidade de Évora.
- Público (2017). *Os segredos que puseram Portugal no Mapa do Turismo*. Março de 2017. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/03/04/sociedade/noticia/os-segredos-que-puseram-portugal-no-mapa-do-turismo-1763465>
- Quintas, M.A. (1988). *Tratado de Hotelaria*. Lisboa: Printer Portuguesa.
- Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. Volume II. Euro-Tom, Lda.
- Rainha, L. C., (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos. Évora: Universidade de Évora.
- Robbins, Stephen P. (2005), *Comportamento Organizacional*, 11ª edição, Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Saane, N. van; Sluiter, J. K.; Verbeek, J. M. & Frings-Dresen, M.W. (2003). Reliability and Validity of Instruments Measuring Job Satisfaction—a Systematic Review. *Occupational Medicine*, Vol. 53 (3), 191–200.
- Sahito, Z. & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, Vol. 6 (3), 209-230.
- Seabra, F. B. (2010). *Ensino Básico: Repercussões da organização curricular por competências na estruturação das aprendizagens escolares e nas políticas curriculares de avaliação*. Tese de doutoramento: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Sehn, C. (2005). *A motivação Dentro da Motivação do Grupo Accor: Ferramenta de Comunicação Interna como Meio Motivacional nas Organizações*. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo: São Paulo.
- Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st century*. Zorlu Senyucel & Ventus Publishing. Disponível em: <http://bookboon.com/en/hrm-managing-the-human-ressource-ebook>
- Simões, D. (2013). - Manual de Acolhimento do Estagiário: Código de Conduta e Ética. Lux Hotels.
- Singh, S. K., & Tiwari, V. (2011). Relationship between motivation and job satisfaction of the white-collar employees: A Case study. *Management Insight*, Vol.7 (2), 31-39.
- Spartley, Ricardo (1936). *Organização do Turismo em Portugal*, I Congresso Nacional do Turismo, Lisboa. Disponível em: <http://arquivodigital.eshte.pt/Nyron/Museum/Catalog/winlibsrch.aspx?key=EAFD0399549843BC9972F836E6C17A96&cap=&pesq=5&thes1=875&dtype=mos&doc=2513>

- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13 (6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. New York, NY: Harper & Row.
- Srivastava, S. K.; Kakkar, D. (2008). Estimation of Motivation Using Entropy. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9 (1), 53–56.
- Steers, R.M.; Mowday, R.T. & Shapiro, D.L. (2004) Introduction to Special Topic Forum: The Future of Job Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, Vol. 29 (3), 379-387.
- Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, Vol. 9 (17), 41–51.
- Tamayo, A, & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7 (4), 33-54.
- Trindade. A. P. (2006). Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia. *Revista Encontros Científicos – Tourism & Management Studies – Universidade do Algarve*, Nº 2, 119-127.
- Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Futuro*. Disponível em: http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_2027_TdP.pdf
- United Nations, World Tourism Organization, (1994). *Recommendations on Tourism Statistics*. Série M, nº 83. Disponível em: https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83e.pdf
- Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. e Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Center.
- World Economic Forum (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 Paving the Way to a More Sustainable and Inclusive Future*. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- World Travel & Tourism Council (2017). *Travel & Tourism Economic Impact 2017-Portugal*. Disponível em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/portugal2017.pdf>
- Young-Thelin, L. & Boluk, K. (2012): A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol.11 (4), 327-353.
- Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management* 41, 129-140.

Anexos

Anexo I – Mapa das salas do hotel Lux Fátima Park

Anexo II – Organograma Funcional do Grupo Lux Hotels

Anexo III – Ficha de Colaborador Lux Hotels e Decl. Art. 99º do Cód. do IRS

Anexo IV – Admissibilidade de Contrato de Trabalho a Termo Certo

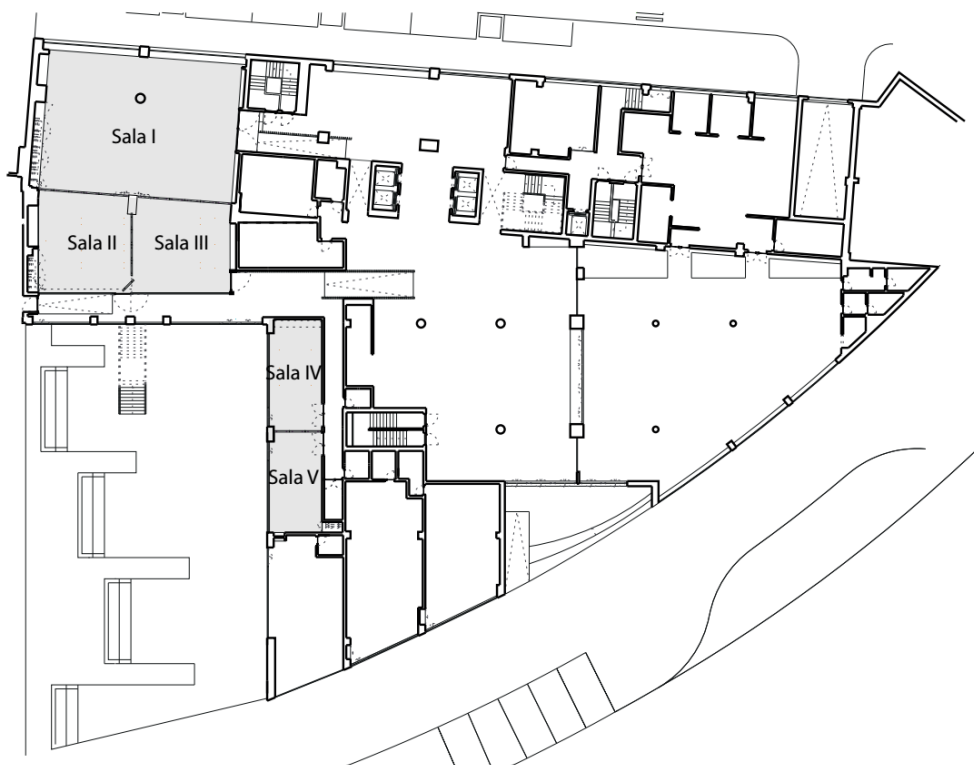
Anexo V – Ficha Síntese Estágios Profissionais

Anexo I – Mapa das salas do hotel Lux Fátima Park

MAPA DE SALAS

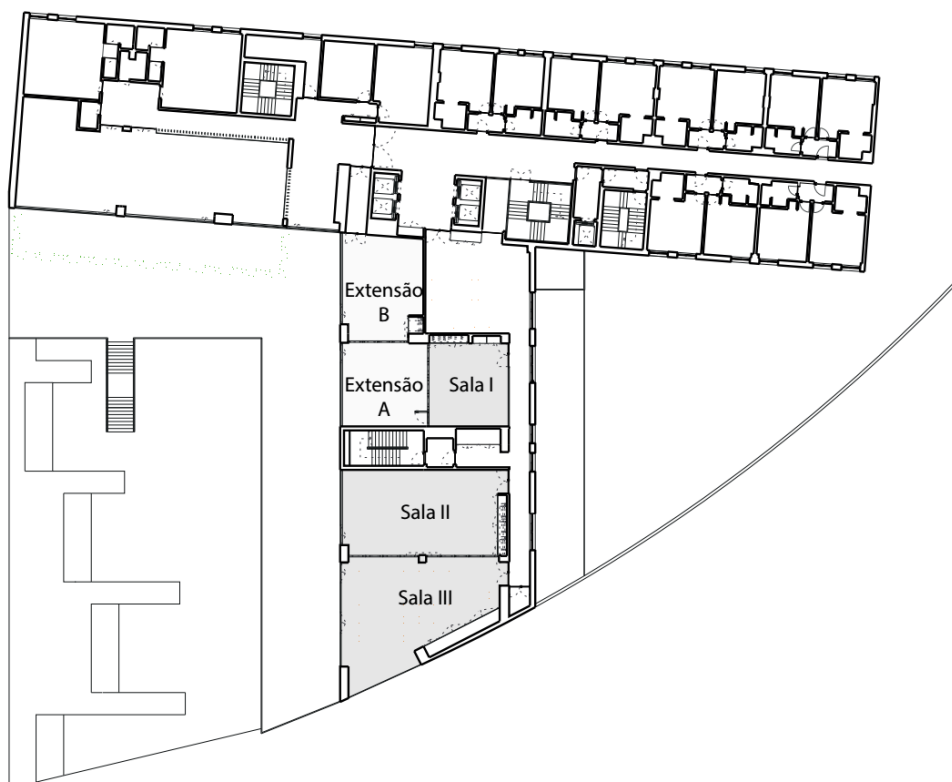
HOTEL
LUX FÁTIMA PARK
★★★★

PISO 0



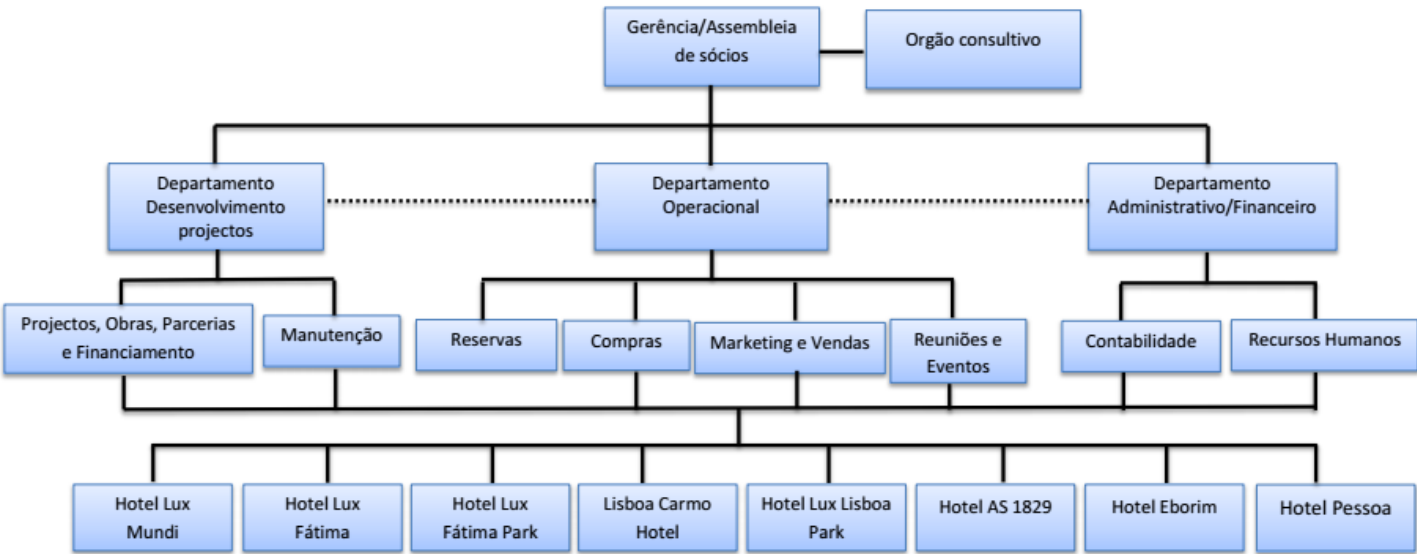
	Área	Dimensões	Capacidade						
			Plateia	Escola	Cabaret	Mesa U	Boardroom	Set Menu	Buffet
Sala I	158,92m ²	10,90mx14,58m	132	40	70	42	40	112	-
Sala II	52,02m ²	6,98mx7,10m	34	20	25	22	20	40	-
Sala III	51,03m ²	7,20mx7,50m	34	20	25	22	20	40	-
Sala II+III	104,00m ²	7,16mx14,46m	46	32	30	36	36	48	-
Sala I+II+III	264,49m ²	14,74mx17,78m	230	62	100	-	-	160	-
Sala IV	30,51m ²	3,95mx8,38m	24	17	10	-	20	16	-
Sala V	29,89m ²	3,95mx7,56m	24	13	10	-	20	16	-
Sala IV+V	62,04m ²	3,95mx16,07	40	37	25	-	40	40	-

PISO 1



	Área	Dimensões	Capacidade						
			Plateia	Escola	Cabaret	Mesa U	Boardroom	Set Menu	Buffet
Sala I	34,12m ²	5,66mx5,98m	26	13	15	-	16	24	-
Sala I+Ext.A	71,55m ²	11,98mx5,98m	56	36	30	-	32	48	-
Sala I+Ext.A+Ext.B	113,45m ²	11,98mx13,94m	-	-	50	-	-	80	-
Sala II	66,31m ²	6,18mx10,80m	56	32	30	28	30	48	-
Sala III	70,13m ²	6,08mx10,80m	54	28	25	22	24	40	-
Sala II+III	139,86m ²	12,90mx10,80m	125	58	60	-	-	96	-

Anexo II - Organograma Funcional do Grupo Lux Hotels



Anexo III – Ficha de Colaborador Lux Hotels e Decl. Art. 99º do Cód. do IRS



Ficha de Colaborador

Preencha de forma legível a informação a seguir solicitada:

Identificação

Data de nascimento:

Nome:

Morada:

Localidade:

Cód. Postal:

Telefone:

Telemóvel:

Naturalidade:

Nacionalidade:

Concelho:

Email:

Outros Dados

Estado Civil:

Nº Dependentes:

Carta de condução:

Cartão de Cidadão:

Válida até:

Válido até:

Dados Fiscais

Serviço de Finanças:

NIF:

Nome do cônjuge:

Instituições

Nº Segurança Social:

Nib:

Quadros Pessoal

Habilitações Literárias:

Observações:

Anexar curriculum vitae, fotocópia do cartão cidadão, certificado de habilitações e boletim de vacinas actualizado

DECLARAÇÃO

(Art. 99º do Código do IRS)

1	CARACTERÍSTICAS DA DECLARAÇÃO				
1º Declarante	<input type="checkbox"/>	De alterações	<input type="checkbox"/>	Quadros alterados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

2	IDENTIFICAÇÃO DO DECLARANTE - (Titular de rendimentos de trabalho dependente)				
NOME	_____			Nº de Identificação Fiscal	<input type="text"/>

3	DOMICÍLIO FISCAL				
Rua, Praça, Av.	_____			Nº	_____
Localidade	_____			Cód. Postal	<input type="text"/>
Repartição de Finanças / Bairro Fiscal	_____			Código Rep. / Bº	<input type="text"/>

4	ESTADO CIVIL				
Casado e não separado judicialmente de pessoas e bens	<input type="checkbox"/>	Outro	<input type="checkbox"/>		

5	IDENTIFICAÇÃO DO CÓNJUGE				
NOME	_____			Nº de Identificação Fiscal	<input type="text"/>

6	RELAÇÃO DOS DEPENDENTES - (ART. 13º do Código do IRS)				
NOME	Data de Nascimento	NIF B I C P	Nº de Identificação Fiscal Nº do Bilhete de Identidade Nº da Cédula Pessoal		
Nº de Dependentes	<input type="text"/>	(Anexar relação no caso de não ter inscrito todos os dependentes)			

7	INFORMAÇÕES GERAIS				
7.1	DEFICIENTES		7.2	TITULARIDADE DOS RENDIMENTOS	
Elementos do agregado familiar com grau de deficiência igual ou superior a 60% (Nº 6 do Art. 25 e Nº 6 do Art. 79 do Código do IRS)			1 - O declarante é o único titular do rendimento <input type="checkbox"/> (Um titular)		
Declarante			2 - Ambos os cônjuges são titulares de rendimentos mas um deles auferir 95% ou mais do rendimento englobado <input type="checkbox"/> (Um titular)		
Cónjuge			3 - Ambos os cônjuges são titulares de rendimentos e nenhum auferir 95% ou mais do rendimento englobado <input type="checkbox"/> (Dois titulares)		
Dependentes (Número)					

8	OPÇÕES DO DECLARANTE				
1 - O declarante, estando nas condições legais, opta pela retenção como "casado único titular"					
2 - O declarante opta pela taxa de retenção mensal de:					
3 - Para efeitos de retenção mensal sobre complemento de pensão, declara que a pensão mensal que lhe é paga por					

9	ASSINATURAS				
DO DECLARANTE			DA ENTIDADE PATRONAL		
A presente declaração corresponde à verdade e não omite qualquer informação			Recebi o original		
Local e Data			Local e Data		
Assinatura			Assinatura		

Anexo IV –Admissibilidade de Contrato de Trabalho a Termo Certo

SECÇÃO IX Modalidades de contrato de trabalho

SUBSECÇÃO I Contrato a termo resolutivo

Artigo 139.º

Regime do termo resolutivo

O regime do contrato de trabalho a termo resolutivo, constante da presente subsecção, pode ser afastado por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, com exceção da alínea b) do n.º 4 do artigo seguinte e dos n.os 1, 4 e 5 do artigo 148.º

Artigo 140.º

Admissibilidade de contrato de trabalho a termo resolutivo

1 - O contrato de trabalho a termo resolutivo só pode ser celebrado para satisfação de necessidade temporária da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação dessa necessidade.

2 - Considera-se, nomeadamente, necessidade temporária da empresa:

- a) Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar;
- b) Substituição direta ou indireta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo ação de apreciação da licitude de despedimento;
- c) Substituição direta ou indireta de trabalhador em situação de licença sem retribuição;
- d) Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado;
- e) Atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima;
- f) Acréscimo excecional de atividade da empresa;
- g) Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;
- h) Execução de obra, projeto ou outra atividade definida e temporária, incluindo a execução, direção ou fiscalização de trabalhos de construção civil, obras públicas, montagens e reparações industriais, em regime de empreitada ou em administração direta, bem como os respetivos projetos ou outra atividade complementar de controlo e acompanhamento.

3 - Sem prejuízo do disposto no n.º 1, só pode ser celebrado contrato de trabalho a termo incerto em situação referida em qualquer das alíneas a) a c) ou e) a h) do número anterior.

4 - Além das situações previstas no n.º 1, pode ser celebrado contrato de trabalho a termo certo para:

- a) Lançamento de nova atividade de duração incerta, bem como início de laboração de empresa ou de estabelecimento pertencente a empresa com menos de 750 trabalhadores;
- b) Contratação de trabalhador à procura de primeiro emprego, em situação de desemprego de longa duração ou noutra prevista em legislação especial de política de emprego.

5 - Cabe ao empregador a prova dos factos que justificam a celebração de contrato de trabalho a termo.

6 - Constitui contraordenação muito grave a violação do disposto em qualquer dos n.os 1 a 4.

Anexo V – Ficha Síntese Estágios Profissionais



Estágios Profissionais

EM QUE CONSISTE

Estágios com a duração de 9 meses, não prorrogáveis, tendo em vista promover a inserção de jovens no mercado de trabalho ou a reconversão profissional de desempregados.

Notas:

- (i) Considera-se estágio o desenvolvimento de uma experiência prática em contexto de trabalho, que não pode consistir na ocupação de posto de trabalho.
- (ii) Não são abrangidos por esta Medida os estágios curriculares de quaisquer cursos ou estágios cujo plano requeira perfil de formação e competências nas áreas da medicina e da enfermagem.
- (iii) Podem ser abrangidos os estágios para acesso a profissões reguladas, sem prejuízo de decisões próprias das Associações Públicas Profissionais.
- (iv) Os estágios que tenham como destinatários pessoas com deficiência e incapacidade, vítimas de violência doméstica, refugiados, ex-reclusos e aqueles que cumpram ou tenham cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade e toxicodependentes em processo de recuperação têm a duração de 12 meses, não prorrogáveis.
- (v) Os estágios promovidos por entidades abrangidas pelo regime especial, reconhecido pelo IEFP, como de interesse estratégico para a economia nacional ou de determinada região podem ter a duração de 6, 9 ou 12 meses.

OBJETIVOS

- Complementar e desenvolver as competências dos desempregados, nomeadamente dos jovens, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade, através de experiência prática em contexto de trabalho
- Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho
- Promover o conhecimento sobre novas formações e competências junto das empresas e promover a criação de emprego em novas áreas
- Apoiar a melhoria das qualificações e a reconversão da estrutura produtiva

DESTINATÁRIOS

Desempregados inscritos nos serviços de emprego que reúnam uma das seguintes condições:

- Jovens com idade entre os 18 e os 30 anos, inclusive, e com uma qualificação de nível 3, 4, 5, 6, 7 ou 8 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)
- Com idade superior a 30 e menor ou igual a 45 anos, que se encontrem desempregadas há mais de 12 meses, desde que tenham obtido há menos de três anos uma qualificação de nível 3 ou superior ou com uma qualificação de nível 2 desde que se encontrem inscritos em Centro Qualifica
- Com idade superior a 45 anos que se encontrem desempregadas há mais de 12 meses, detentores de uma qualificação de nível 3 ou superior ou de uma qualificação de nível 2 desde que se encontrem inscritos em Centro Qualifica
- Pessoas com deficiência e incapacidade
- Pessoas que integrem família monoparental
- Pessoas cujos cônjuges ou pessoas com quem vivam em união de facto se encontrem igualmente inscritos como desempregados no IEFP
- Vítimas de violência doméstica
- Refugiados
- Ex-reclusos e aqueles que cumpram ou tenham cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade e estejam em condições de se inserirem na vida ativa
- Toxicodependentes em processo de recuperação

Notas:

- (i) São equiparadas a desempregados, as pessoas inscritas no IEFP como trabalhadores com contrato de trabalho suspenso com fundamento no não pagamento pontual da retribuição.
- (ii) Os destinatários que tenham frequentado um estágio profissional financiado, total ou parcialmente, pelo Estado português, só podem frequentar um novo estágio ao abrigo desta medida caso tenham, após o início do anterior estágio, obtido um novo nível de qualificação nos termos do QNQ ou uma qualificação em área diferente na qual o novo estágio se enquadra. A frequência de um segundo estágio só pode ocorrer 12 meses após a conclusão do estágio anterior.

ENTIDADES PROMOTORAS

- Pessoas singulares ou coletivas, de natureza jurídica privada, com ou sem fins lucrativos

Nota: As empresas que iniciaram processo especial de revitalização, previsto no Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE), podem candidatar-se à medida, devendo para o efeito fazer prova dessa situação. O mesmo se aplica às empresas que iniciaram o processo no Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial (SIREVE).

APOIOS

Para os estagiários

- Bolsa de estágio, cujo valor é o seguinte:
 - 1,2 IAS* – nível 3: € 505,58
 - 1,3 IAS – nível 4: € 547,72
 - 1,4 IAS – nível 5: € 589,85
 - 1,65 IAS – nível 6: € 695,18
 - 1,7 IAS - nível 7: € 716,24
 - 1,75 IAS - nível 8: € 737,31
- Refeição ou subsídio de alimentação
- Seguro de acidentes de trabalho

Notas

(i) O valor da bolsa de estágio para os estagiários nas demais situações é de 1 IAS.

(ii) O estagiário que se enquadre na situação de pessoa com deficiência e incapacidade, vítima de violência doméstica, refugiado, ex-recluso ou que cumpra/tenha cumprido penas ou medidas judiciais não privativas de liberdade ou toxicod dependente em processo de recuperação tem direito a que a entidade assegure o respetivo transporte entre a sua residência habitual e o local de estágio ou, quando esta não o possa assegurar, tem direito ao pagamento de despesas de transporte ou a subsídio de transporte no montante equivalente a 10% do IAS.

(iii) Nos estágios com duração de 12 meses, o estagiário tem direito a um período de dispensa até 22 dias úteis, cujo gozo pode ter lugar após seis meses completos de execução do contrato de estágio, adiando a data do seu termo.

Para as entidades promotoras

A comparticipação financeira do IEFP é baseada na modalidade de **custos unitários**, por mês e por estágio, nos seguintes termos:

- Bolsa de estágio
 - Comparticipação de 80% nas seguintes situações:
 - Quando a entidade promotora é pessoa coletiva de natureza privada sem fins lucrativos
 - Estágios enquadrados no âmbito do regime especial de interesse estratégico
 - No primeiro estágio desenvolvido por entidade promotora com 10 ou menos trabalhadores, referente à primeira candidatura à medida e desde que não tenha já obtido condições de apoio mais favoráveis noutra estágio financiado pelo IEFP
 - Comparticipação de 65% nas restantes situações
- Alimentação, no valor fixado para os trabalhadores que exercem funções públicas:
 - De 01.01.2017 até 31.07.2017: € 4,52/dia
 - A partir de 01.08.2017: € 4,77/dia
- Prémio do seguro de acidentes de trabalho: 3,296% IAS = € 13,89
- Transporte de estagiário na situação de estagiário ser pessoa com deficiência e incapacidade: 10% IAS = € 42,13

***Valor do IAS (Indexante dos Apoios Sociais): € 421,32**

PRÉMIO AO EMPREGO

Caso seja celebrado com o estagiário um contrato de trabalho sem termo, no prazo máximo de 20 dias úteis a contar da data de conclusão do estágio, é concedido à entidade promotora um prémio ao emprego no valor de:

- **2 vezes a retribuição base mensal** nele prevista, **até ao limite de 5 vezes o valor do IAS**
- **Majoração de 30% do valor do prémio** de acordo com o previsto na Portaria n.º 84/2015, de 20 de março, que regulamenta a medida de Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho

CONDIÇÕES DE CANDIDATURA

As entidades promotoras devem cumprir as obrigações legais e regulamentares a que se encontram vinculadas, nelas se incluindo as de natureza fiscal e contributiva.

Nota: A entidades promotora ou entidade pertencente ao mesmo grupo empresarial estão impedidas de indicar destinatários com quem tenham estabelecido, nos 24 meses anteriores à data de apresentação da respetiva candidatura e até à data da seleção pelo IEFP, uma relação de trabalho de prestação de serviços ou de estágio de qualquer natureza, exceto estágios curriculares ou obrigatórios para acesso a profissão.

REGIME ESPECIAL DE PROJETOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

Os estágios desenvolvidos no âmbito de projetos reconhecidos pelo IEFP como de interesse estratégico para a economia nacional ou de determinada região podem ter a duração de 6, 9 ou 12 meses

CANDIDATURA

Os períodos de abertura e encerramento de candidaturas à medida, a realizar anualmente, são definidos pelo IEFP e divulgados no seu [portal](#). Podem, ainda, ser definidos por deliberação do Conselho Diretivo do IEFP a abertura de períodos extraordinários de candidatura.

A candidatura é efetuada por submissão eletrónica, através do [portal eletrónico do IEFP](#).

ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO E NORMATIVO

- [Portaria n.º 131/2017, de 7 de abril](#), retificada pela [Declaração de Retificação n.º 15/2017, de 27 de abril](#)
- [Despacho n.º 4462/2017, de 24 de maio](#)
- [1.ª revisão do Regulamento \(28-08-2017\)](#)

MAIS INFORMAÇÕES OU ESCLARECIMENTOS

Para obter informações mais detalhadas ou esclarecer dúvidas:

- Consulte o portal do IEFP (www.iefp.pt)
- Utilize o email: iefp.info@iefp.pt
- Contacte pelo telefone 300 010 001 (dias úteis das 8h às 20h)
- Dirija-se a um centro de emprego ou centro de emprego e formação profissional

Apêndices

Apêndice I – Análise da Concorrência do LF e LFP

Apêndice II – Decoração do Dia dos Namorados

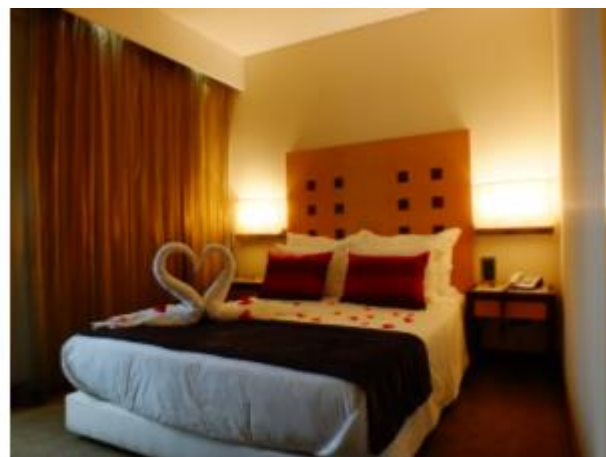
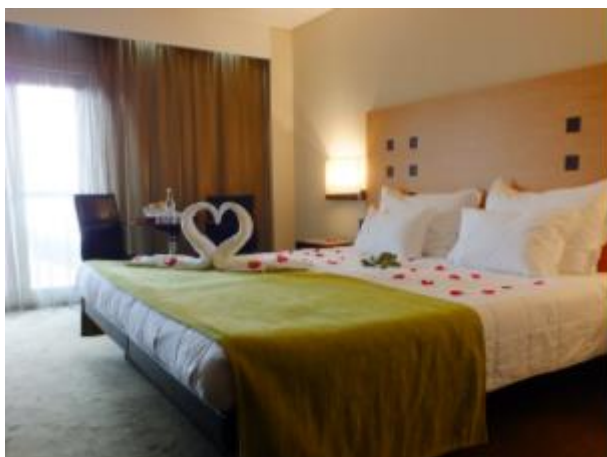
Apêndice III – Checklist Inspeção dos Quartos

Apêndice IV – Proposta de Questionário de Satisfação aos Colaboradores

Apêndice I – Análise da Concorrência do LF e LFP

Hotel/ Critérios avaliação	LF	LFP	Santa Maria	Dom Gonçalo	Estrela de Fátima	Cinquentenário	Áurea
Preço – 22-23 AGO	97 €	102 €	117 €	95 €	119,05 €	85 €	156,16 €
Classificação em *	4 *	4 *	4 *	Boutique hotel 4 *	4 *	4 *	4 *
Nº de quartos #	67	121	120	71	66	187	101
Distância do Santuário	400 m	400 m	300 m	900 m	200 m	300 m	700 m
Salas de reunião	3 /máx. 150 pax s/ luz natural	8/máx. 230 pax Luz natural	Até 12/ máx. 400 pax Luz natural	6 /máx. 200 pax Luz natural	0	6/máx. 550 pax Luz natural	8 Luz natural
Facilidades	- 2 restaurantes - 2 bares - SPA/ginásio - Parque coberto s/ reserva - Loja		-1 restaurante -1 bar - Capela - Parque coberto s/ reserva - Loja	- Restaurante - Bar - Spa/piscina interior - Parque coberto s/ reserva	- 1 restaurante - Bar - Parque coberto s/ reserva	- 1 restaurante - 2 bares - Capela - Loja - Parque coberto s/ reserva	- 2 restaurantes - 1 bar - SPA/ginásio - Parque coberto s/ reserva
Classificação Booking	8.7	8.9	9.0	8.8	8.7	9.0	8.5

Apêndice II – Decoração do Dia dos Namorados



Apêndice III – Checklist Inspeção dos Quartos



Data			Auditor			Quarto #		
Item	Sim	Não	Item	Sim	Não	Item	Sim	Não
Fechadura da porta funciona corretamente			Colchão firme					
A porta abre-se facilmente e sem fazer ruído			Colchão sem rasgões ou manchas					
Interruptores da luz funcionam corretamente			Edredons sem rasgões ou manchas					
As janelas abrem e fecham corretamente			Tapetes limpos e em bom estado					
Os vidros das janelas estão limpos			Mobília sem arranhões ou manchas					
Os vidros da janela não têm rachaduras			Paredes limpas e sem teias de aranha					
Cortinados alinhados e limpos sem rasgões (molas, cordão)			Paredes sem arranhões ou fendas					
Ar condicionado funciona corretamente			Suportes da bagagem em boas condições					
As lâmpadas estão a funcionar			Quadros e espelhos direitos					
As luzes da parede estão a funcionar			As gavetas do mobiliário deslizam facilmente					
Os abajours estão limpos e sem danos			O telefone funciona					
As camas estão feitas corretamente			Mínimo de 6 cabides					
As mantas da cama estão direitas			Cortinados parcialmente fechados					
As almofadas foram afofadas e estão direitas								
Item	Sim	Não	Item	Sim	Não	Item	Sim	Não
Tampo da secretária			Espelhos			Candeeiros e abajours		
Tampo da cómoda			rodapé			Lâmpadas		
Tampo da mesa			gavetas			Friso da janela		
Cabeceira da cama			Prateleiras do roupeiro			Caixilho da janela		
Debaixo da cama			Varão do roupeiro			Fechos da janela		
Cadeiras			Telefone			Molduras dos quadros		

CASA DE BANHO								
Item	Sim	Não	Item	Sim	Não	Item	Sim	Não
Assento da sanita limpo (dos dois lados)			Cortina da banheira limpa			Torneiras com fugas		
Assento da sanita está firme			Ralo da banheira limpo			Azulejos partidos		
Parte de baixo do lavatório limpa			Manchas nos azulejos			Iluminação firme e a funcionar		
Varão da banheira firme			Silicone das juntas da banheira está em falta			Cromados a brilhar		
Autoclismo limpo			Silicone das juntas da banheira está limpo			Casa de banho livre de odores		
Autoclismo faz descarga corretamente			Toalhas suficientes					

Se fosse um hóspede ficaria satisfeito com este quarto?

Questionário de Satisfação aos Colaboradores

O objetivo deste questionário é dar-lhe uma oportunidade de dizer como se sente relativamente ao seu trabalho atual, referindo os aspetos com os quais se sente satisfeito(a) e aqueles com os quais não está satisfeito(a).

Na próxima página vai encontrar um conjunto de afirmações sobre o seu trabalho atual, pedimos-lhe que:

- Leia cada afirmação com atenção
- Decida o quão satisfeito(a) se sente com o aspeto do seu trabalho descrito na afirmação

Avalie e assinale com um X, de acordo com as seguintes alternativas, o grau de satisfação ou insatisfação com os diferentes aspetos do seu trabalho:

- 1 – Muito Insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Indiferente
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito Insatisfeito

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, pretende-se apenas que seja honesto e transmita os seus verdadeiros sentimentos acerca do seu trabalho.

Este questionário é de natureza confidencial, sendo o tratamento das suas respostas realizado de forma global, pelo que será mantido e respeitado o sigilo e a privacidade dos colaboradores.

Questionário de Satisfação aos Colaboradores

1	Muito Insatisfeito	2	Insatisfeito	3	Indiferente	4	Satisfeito	5	Muito Satisfeito
---	--------------------	---	--------------	---	-------------	---	------------	---	------------------

1. O meu trabalho, as tarefas e atividades que executo.	1	2	3	4	5
2. O sentimento de realização que o meu trabalho me proporciona.	1	2	3	4	5
3. O conhecimento que possuo da política, estratégia, valores e objetivos da organização.	1	2	3	4	5
4. A oportunidade que a organização me dá de fazer o tipo de trabalho que sei fazer melhor.	1	2	3	4	5
5. O Conhecimento que possuo do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim).	1	2	3	4	5
6. A remuneração que recebo.	1	2	3	4	5
7. O meu horário de trabalho.	1	2	3	4	5
8. Regalias e benefícios concedidos pela organização (seguros, subsídios, alojamento em unidades do grupo, vouchers, etc)	1	2	3	4	5
9. O ritmo de trabalho a que estou sujeito(a).	1	2	3	4	5
10. A qualidade do trabalho que consigo alcançar.	1	2	3	4	5
11. O sentimento de que existe um bom clima de trabalho na organização.	1	2	3	4	5
12. Os meios e recursos que a empresa disponibiliza para que realize as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
13. Conforto e bem-estar físico do meu local de trabalho (ex., temperatura, espaço, iluminação, limpeza)	1	2	3	4	5
14. O reconhecimento que recebo quando faço um bom trabalho.	1	2	3	4	5
15. Objetivos, metas e quantidade de trabalho que devo realizar.	1	2	3	4	5
16. O número de horas extra que faço.	1	2	3	4	5
17. A forma como a organização e constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projeto.	1	2	3	4	5
18. O envolvimento da organização em ações em benefício do meio social onde se insere.	1	2	3	4	5
19. A oportunidade que me é dada para colocar em prática algumas das minhas ideias.	1	2	3	4	5
20. Espírito de ajuda e cooperação existente entre os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
21. As oportunidades de progressão profissional nesta organização.	1	2	3	4	5
22. A oportunidade de trabalhar de forma independente (planear o meu próprio trabalho).	1	2	3	4	5
23. A remuneração que recebo comparativamente ao que outras empresas do setor pagam para desempenhar funções semelhantes.	1	2	3	4	5
24. A possibilidade de participar nas decisões relativas ao meu trabalho e à organização.	1	2	3	4	5
25. Apoio com que posso contar por parte do meu superior.	1	2	3	4	5
26. A remuneração das horas extra que faço.	1	2	3	4	5

Questionário de Satisfação aos Colaboradores

1	Muito Insatisfeito	2	Insatisfeito	3	Indiferente	4	Satisfeito	5	Muito Satisfeito
---	--------------------	---	--------------	---	-------------	---	------------	---	------------------

27. Condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos (refeitório, balneários, cacifos, etc.)	1	2	3	4	5
28. O tempo que disponho para realizar as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
29. A forma como a organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço.	1	2	3	4	5
30. A remuneração que recebo comparativamente à minha antiguidade na empresa.	1	2	3	4	5
31. A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.	1	2	3	4	5
32. Os períodos de descanso concedidos pela empresa (folgas, férias, etc.)	1	2	3	4	5
33. A forma como as promoções são concedidas nesta organização (os trabalhadores promovidos são aqueles com melhor desempenho e potencial para assumir a função)	1	2	3	4	5
35. As oportunidades de formação que a empresa oferece.	1	2	3	4	5
36. A regularidade com que recebo informação sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
37. O serviço de refeições disponibilizado pela organização.	1	2	3	4	5
38. O relacionamento com os meus colegas de trabalho (confiança, amizade, lealdade, afeto)	1	2	3	4	5
39. A forma como o meu superior gere as queixas e reclamações dos seus subordinados.	1	2	3	4	5
40. Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas pelos colaboradores.	1	2	3	4	5
41. A forma como os objetivos e tarefas que me estão atribuídos pelo meu superior são adequados e possíveis de alcançar.	1	2	3	4	5
42. Orgulho que tenho em pertencer a esta organização.	1	2	3	4	5
43. A forma como sinto que sou valorizado pela empresa quando penso no salário que me pagam.	1	2	3	4	5
44. A informação que recebo do meu superior sobre o meu desempenho é útil.	1	2	3	4	5
45. A igualdade de oportunidades nos processos de promoção.	1	2	3	4	5
46. A forma como o meu superior mostra consideração pelos sentimentos e interesses dos seus subordinados	1	2	3	4	5
47. Fardas de trabalho, sapatos e equipamentos pessoais que a empresa disponibiliza.	1	2	3	4	5
48. Informação que me é disponibilizada sobre os objetivos, atividades, sucessos e dificuldades das outras unidades do grupo.	1	2	3	4	5
49. A utilidade e eficácia da formação que recebo.	1	2	3	4	5
50. Qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização aos clientes.	1	2	3	4	5
51. A igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.	1	2	3	4	5
51. A forma como o meu trabalho me garante estabilidade profissional.	1	2	3	4	5
53. Prestígio em ser membro desta organização (ex., perante a família e amigos).	1	2	3	4	5

Questionário de Satisfação aos Colaboradores

1	Muito Insatisfeito	2	Insatisfeito	3	Indiferente	4	Satisfeito	5	Muito Insatisfeito
---	--------------------	---	--------------	---	-------------	---	------------	---	--------------------

54. O sentimento de que trabalho numa organização sólida e com perspetivas de futuro.	1	2	3	4	5
55. A vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que venha trabalhar para esta organização.	1	2	3	4	5
60. A atribuição de prémios e recompensas financeiras adequados ao desempenho dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
61. A vontade de permanecer ligado esta organização.	1	2	3	4	5

Se tiver algum comentário ou sugestão sobre algum aspeto da satisfação no seu trabalho que não tenha sido abordado neste questionário e que queira ver melhorado, por favor refira-o aqui:

Informações Pessoais

1. Género: Masculino

Feminino

2. Idade: _____

3. Estado Civil: Solteiro(a) Divorciado(a) União de facto

Casado(a) Viúvo(a)

4. Tem filhos? Sim Não

5. Habilitações Literárias:

Até ao 9º ano de escolaridade Bacharelato Doutoramento

Ensino Secundário Mestrado Outro: _____

Licenciatura Licenciatura

6. Há quanto tempo trabalha nesta organização:

Menos de 1 ano 1 – 2 anos 3 – 4 anos 5 ou mais anos

7. Qual o departamento em que trabalha?

Alojamento
F&B
Outro: Qual? _____

O Grupo Lux Hotels agradece a sua colaboração!