

# O Impacto do Trabalho por Turnos na Vida Familiar dos Trabalhadores do Hotel *The Cliff Bay*

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Joana Raquel Ferro Gouveia**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



# **O Impacto do Trabalho por Turnos na Vida Familiar dos Trabalhadores do Hotel *The Cliff Bay***

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Joana Raquel Ferro Gouveia**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Ana Paula Costa

COORIENTAÇÃO

Sérgio António Neves Lousada



## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a mim mesma e a Deus, pelo dom da vida e por me segurar ao longo do processo.

Pela coragem de recomeçar, pela resiliência nas noites longas e silenciosas, e por ter mantido firme a vontade de concluir, mesmo quando o caminho se tornou incerto. Por cada momento em que escolhi continuar, mesmo sem certezas. Esta conquista é, antes de mais, um tributo à minha força interior.

Dedico também aos meus pais, Ana e José, por todo o amor, pelas palavras francas, e por estarem sempre presentes, mesmo quando achavam que eu já tinha a formação académica necessária para ser feliz a nível profissional.

Ao meu irmão João, por ser o meu incentivo e acreditar sempre que eu conseguiria.

À minha tia Fátima e à minha avó Maria, por nunca deixarem faltar os meios, o carinho, o amor e o amparo para que eu pudesse continuar a sonhar e manter a esperança num futuro melhor.

Ao Victor, além de ser o companheiro e amigo incansável, pelo apoio sereno, pelas palavras certas nas horas incertas e por nunca me deixar esquecer do porquê de tudo isto. Seguir um sonho!

E, por fim, a todos os meus colegas, trabalhadores do setor hoteleiro que, entre turnos trocados e rotinas exigentes, vivenciam histórias de esforço e dedicação tantas vezes invisíveis. Este trabalho é também vosso, uma voz que nasce da vossa realidade!



## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação foi possível graças ao apoio e à colaboração de diversas pessoas e entidades, sem as quais este trabalho não teria sido concretizado. Cada uma dessas contribuições foi fundamental para o meu percurso, e a todas elas deixo um sincero agradecimento.

Gostaria de expressar um agradecimento especial aos meus orientadores, Professora Especialista Ana Paula Costa e Professor Doutor Sérgio António Neves Lousada, pela vasta experiência e conhecimento partilhados ao longo desta jornada. O vosso acompanhamento atento e motivador, assim como as vossas palavras sábias, foram fundamentais para a realização deste trabalho. Agradeço também por terem aceitado, com prontidão, o meu convite para orientar esta dissertação, mesmo no meio de outras responsabilidades e compromissos com outros alunos.

Aos meus colegas do setor hoteleiro, em especial ao Carlos, ao Diamantino e ao Márcio diretores dos departamentos onde desenvolvi o estudo de caso, agradeço a colaboração e a disponibilidade demonstrados desde o primeiro momento, o que foi crucial para a aplicação dos instrumentos da pesquisa e para a concretização deste estudo.

À Helena e à Rosana, que me traziam calma no meio do caos, grata pelo apoio e pelas palavras, que vezes sem conta, me lembravam que iria conseguir chegar ao fim deste percurso e que me orgulharia deste feito!

Por fim, a todos os participantes deste estudo, que dedicaram o seu tempo e boa vontade, o meu agradecimento sincero pela contribuição essencial para o sucesso desta investigação.





## RESUMO

Este estudo analisa impacto do trabalho por turnos na vida familiar dos trabalhadores do setor hoteleiro, com base num estudo de caso do Hotel *The Cliff Bay*, situado no Funchal. A escolha deste contexto prende-se com a relevância da hotelaria na economia regional e nacional e com a elevada incidência de regimes de trabalho noturno e rotativo neste setor, que colocam desafios significativos à conciliação entre a vida profissional e pessoal.

O enquadramento teórico parte de uma revisão da literatura que contextualiza a evolução histórica do trabalho por turnos e a sua crescente importância no setor dos serviços, em particular na hotelaria e turismo. O estudo analisa também os efeitos psicossociais associados ao trabalho por turnos, dando especial destaque ao impacto que este regime pode ter na saúde física e mental dos profissionais, bem como no seu bem-estar geral e qualidade de vida. Entre os problemas mais frequentes encontram-se a fadiga, as alterações do sono e as dificuldades na gestão emocional. Além disso, são considerados os impactos na vida familiar, sobretudo no que diz respeito à organização do tempo, à qualidade das relações familiares e sociais e ao equilíbrio entre as exigências profissionais e as responsabilidades domésticas. A investigação inclui uma revisão do enquadramento legal português relativo ao trabalho por turnos e noturno, tendo em conta as normas previstas no Código do Trabalho e na Legislação Europeia, em especial a Diretiva (UE) 2019/1152. São igualmente discutidas estratégias de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações hoteleiras, que procuram atenuar os efeitos negativos deste regime através de práticas como a flexibilização de horários e a promoção do bem-estar organizacional. Metodologicamente, o estudo assume uma abordagem quantitativa, recorrendo à aplicação de um questionário aplicado em português e inglês aos colaboradores do Hotel *The Cliff Bay*.

O questionário utilizado no estudo focou-se em várias áreas importantes, como a saúde, o bem-estar, a vida familiar, o nível de satisfação com os turnos e a forma como os trabalhadores percecionam a gestão organizacional. A análise dos dados evidencia que muitos trabalhadores sentem dificuldades em manter rotinas familiares estáveis, além de um desgaste físico e psicológico que se vai acumulando ao longo do tempo. Os resultados sugerem ainda que para lidar com estas exigências, os colaboradores desenvolvem estratégias individuais e familiares de adaptação. Entre as soluções surgem a reorganização do tempo passado com a família, o apoio de pessoas próximas e a importância de reservar momentos de lazer para aliviar a pressão do dia a dia.

**Palavras-chave:** Conciliação trabalho-família, gestão de recursos humanos, saúde mental, setor hoteleiro, trabalho por turnos, multiculturalidade.



## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the impact of shift work on the family life of workers in the hotel sector, based on a case study of *The Cliff Bay* Hotel, located in Funchal. This context was chosen due to the relevance of the hotel industry to the regional and national economy and the high incidence of night and rotating work schedules in this sector, which pose significant challenges to the work-life balance.

The theoretical framework is based on a review of literature that contextualizes the historical evolution of shift work and its growing importance in the service sector, particularly in hospitality and tourism. The study also analyzes the psychosocial effects associated with shift work, with a special focus on the impact that this regime can have on the physical and mental health of professionals, as well as on their general well-being and quality of life. Among the most frequent problems are fatigue, sleep disturbances, and difficulties in emotional management. In addition, the impacts on family life are considered, especially regarding time management, the quality of personal relationships, and the balance between professional demands and domestic responsibilities. The research includes a review of the Portuguese legal framework relating to shift work and night work, considering the provisions of the Labor Code and European legislation, in particular Directive (EU) 2019/1152. It also discusses human resource management strategies adopted by hotel organizations, which seek to mitigate the negative effects of this regime through practices such as flexible working hours and the promotion of organizational well-being. Methodologically, the study takes a quantitative approach, using a questionnaire in two languages (portuguese and english) administered to employees of *The Cliff Bay* hotel.

The questionnaire used in the study focused on several important areas, such as health, well-being, family life, level of satisfaction with shifts, and how employees perceive the organization's management. When the data was analyzed, it became clear that many employees find it difficult to maintain stable family routines, in addition to physical and psychological exhaustion that accumulates over time. It also became clear that, to cope with these demands, they end up creating their own strategies, both individually and as a family. Among the solutions are reorganizing the time spent with the family, support from loved ones, and the importance of setting aside time for leisure to relieve the pressure of everyday life.

**Keywords:** work-family balance, human resource management, mental health, hotel sector, shift work, multiculturalism.



## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introdução .....                                                                           | 1  |
| Capítulo 1 - O turismo e a indústria hoteleira.....                                        | 5  |
| 1.1. Evolução, conceitos e definições de turismo.....                                      | 5  |
| 1.2. O turismo na Região Autónoma da Madeira.....                                          | 8  |
| 1.3. Conceitos e definições de hotelaria .....                                             | 11 |
| 1.4. Tendências atuais na hotelaria e impacto no trabalho por turnos.....                  | 15 |
| Capítulo 2 - Enquadramento legal e perspetivas organizacionais .....                       | 17 |
| 2.1. Legislação laboral portuguesa aplicável ao trabalho por turnos .....                  | 18 |
| 2.2. Gestão de recursos humanos no setor hoteleiro: entre a eficiência e o bem-estar ..... | 23 |
| 2.3. Perspetivas futuras do trabalho por turnos.....                                       | 27 |
| Capítulo 3 - O trabalho por turnos no mundo contemporâneo .....                            | 31 |
| 3.1. Origem e evolução do regime de turnos: da revolução industrial à atualidade.....      | 32 |
| 3.1.1. Conceitos e definições do trabalho por turnos .....                                 | 32 |
| 3.1.2. Origem e evolução histórica .....                                                   | 33 |
| 3.1.3. Expansão para os setores de serviços e turismo.....                                 | 34 |
| 3.1.4. A lógica da economia 24/7 .....                                                     | 34 |
| 3.2. O setor hoteleiro e a dinâmica do trabalho.....                                       | 35 |
| 3.2.1. Especificidades do setor hoteleiro .....                                            | 35 |
| 3.2.2. Organização do trabalho por turnos na hotelaria .....                               | 37 |
| 3.2.3. Comparação com outros setores.....                                                  | 38 |
| 3.2.4. Desafios do trabalho por turnos no setor hoteleiro .....                            | 40 |
| Capítulo 4 - Impactos psicossociais do trabalho noturno e rotativo .....                   | 43 |
| 4.1. Repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores .....                         | 43 |
| 4.2. Segurança laboral no setor hoteleiro.....                                             | 48 |
| 4.3. Conciliação entre vida profissional e vida familiar: desafios e estratégias .....     | 50 |
| 4.4. Impactos sociais e económicos do trabalho noturno e rotativo.....                     | 56 |
| Capítulo 5 - O hotel <i>The Cliff Bay</i> .....                                            | 61 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 5.1. História e posicionamento do hotel.....       | 61  |
| 5.2. Dinâmica e gestão da multiculturalidade ..... | 67  |
| Capítulo 6 – Metodologia .....                     | 75  |
| Capítulo 7 – Discussão de resultados.....          | 85  |
| Conclusões .....                                   | 103 |
| Bibliografia.....                                  | 107 |
| Apêndices.....                                     | 125 |
| Apêndice A.....                                    | 125 |
| Apêndice B.....                                    | 147 |
| Apêndice C.....                                    | 171 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Caraterísticas do trabalho por turnos segundo alguns especialistas .....              | 36 |
| Figura 2 - Desafios do trabalho por turnos no setor hoteleiro .....                              | 41 |
| Figura 3 - Associações entre trabalho por turnos e desenvolvimento de doenças físicas.....       | 46 |
| Figura 4 - Principais dificuldades na gestão dos turnos.....                                     | 51 |
| Figura 5 - Estratégias individuais para amenizar os efeitos do conflito trabalho-família.....    | 55 |
| Figura 6 - Estrutura corporativa do grupo PortoBay .....                                         | 62 |
| Figura 7 - Ficha técnica do hotel The Cliff Bay.....                                             | 62 |
| Figura 8 - Hotel The Cliff Bay .....                                                             | 64 |
| Figura 9 - Estrutura hierárquica do hotel The Cliff Bay.....                                     | 66 |
| Figura 10 - Multiculturalidade no hotel The Cliff Bay .....                                      | 71 |
| Figura 11 - Distribuição dos participantes por género .....                                      | 83 |
| Figura 12 - Distribuição dos participantes por faixa etária.....                                 | 84 |
| Figura 13 - Distribuição dos participantes por nível de escolaridade .....                       | 84 |
| Figura 14 - Distribuição dos participantes por departamento onde exerce função .....             | 85 |
| Figura 15 - Distribuição dos participantes por regime de trabalho por turnos .....               | 86 |
| Figura 16 - Distribuição da possibilidade de trocar turnos .....                                 | 87 |
| Figura 17 - Distribuição da antecedência de conhecimento do horário .....                        | 87 |
| Figura 18 - Distribuição da frequência de trabalho aos fins de semana.....                       | 88 |
| Figura 19 - Distribuição da frequência de trabalho aos feriados.....                             | 88 |
| Figura 20 - Permissão de refeições em horários fixos .....                                       | 89 |
| Figura 21 - Distribuição dos motivos para o trabalho por turnos .....                            | 89 |
| Figura 22 - Distribuição da motivação para o trabalho por turno .....                            | 90 |
| Figura 23 - Distribuição dos fatores de desmotivação associados ao regime de turnos .....        | 90 |
| Figura 24 - Distribuição dos efeitos físicos associados ao trabalho por turnos .....             | 91 |
| Figura 25 - Distribuição dos efeitos mentais e emocionais associados ao trabalho por turnos..... | 92 |
| Figura 26 - Distribuição dos efeitos familiares e sociais associados ao trabalho por turnos      | 92 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 27 - Níveis médios de satisfação.....                                                  | 93 |
| Figura 28 - Comparação entre satisfação profissional e pessoal .....                          | 95 |
| Figura 29 - Distribuição geral da satisfação.....                                             | 96 |
| Figura 30 - Distribuição do regime noturno por género.....                                    | 97 |
| Figura 31 - Distribuição do departamento pela frequência de horas extras.....                 | 97 |
| Figura 32 - Distribuição do tipo de folgas pela frequência de trabalhar aos fins de semana .. | 98 |
| Figura 33 - Distribuição do departamento pela frequência de trabalhar aos feriados .....      | 99 |



## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 - Artigo 221.º, Critérios obrigatórios para a organização dos turnos .....                                                   | 22  |
| Tabela 2 - Resumo do processamento de casos e exclusão de dados omissos para o cálculo da fiabilidade global do instrumento.....      | 78  |
| Tabela 3 - Coeficiente de Cronbach associado aos dados recolhidos.....                                                                | 78  |
| Tabela 4 - Advertência de falta de discriminação de itens (variância zero) na amostra.....                                            | 79  |
| Tabela 5 - Princípios de proteção de dados pessoais e medidas de conformidade na investigação (RGPD e Lei n.º 58/2019).....           | 80  |
| Tabela 6 - Graus de satisfação .....                                                                                                  | 171 |
| Tabela 7 - Escala de interpretação das médias de satisfação (1 a 5).....                                                              | 172 |
| Tabela 8- Associação entre variáveis de regime e frequência de trabalho e características dos colaboradores (teste Qui-quadrado)..... | 173 |



## INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, os setores de serviços, em especial o hoteleiro, tornaram-se motores essenciais do crescimento económico, exigindo um funcionamento contínuo 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Neste contexto, o trabalho por turnos, rotativos e noturnos, tornou-se uma realidade incontornável para milhares de profissionais, sendo frequentemente entendido como uma exigência operacional do setor (Campos, 2014). Apesar de ser um tema amplamente estudado na contemporaneidade, o trabalho noturno é uma forma de trabalho que remonta ao início da história da humanidade (Cheres, Carvalho & Chaves, 2012; Martins, 2023; Alexandra & Freire, 2018).

O trabalho por turnos é muitas vezes visto como algo habitual, quase obrigatório, para que tudo continue a funcionar. No setor hoteleiro, espera-se que o serviço e o colaborador estejam sempre disponíveis, em qualquer circunstância. Esta exigência implica alterações significativas nos ritmos de sono, descanso e convivência familiar dos trabalhadores. Este desgaste não se manifesta apenas ao nível físico, também afeta o humor, as relações familiares, a vida social e, muitas vezes, a saúde mental. É uma realidade pouco visível, mas muito presente no dia a dia de quem trabalha neste setor. Nos últimos anos, o impacto deste tipo de horário na vida familiar tem despertado mais atenção na investigação, sobretudo porque pode trazer consequências sérias para a saúde física e mental. Além do que, interfere de forma visível nas dinâmicas familiares e sociais. Segundo Alexandra & Freire (2018), os ritmos biológicos ficam desregulados, os horários mudam de um dia para o outro, há ausências em momentos importantes e uma necessidade permanente de adaptação. Reunindo estas condições, torna-se difícil manter um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal. No setor hoteleiro, estas dificuldades são ainda mais marcadas, já que a rotatividade e a exigência de estar sempre disponível fazem parte do próprio funcionamento da profissão.

É neste contexto que se desenvolve esta dissertação, que procura perceber de que forma os turnos rotativos e noturnos influenciam a vida familiar dos trabalhadores do setor hoteleiro. Para tal, foi escolhido como estudo de caso o Hotel *The Cliff Bay*, no Funchal.

Esta unidade de referência na Ilha da Madeira é conhecida pela sua excelência como também pela sua complexidade de organização laboral. Pretende-se compreender de que forma esta realidade laboral afeta o bem-estar, a dinâmica familiar e a perceção de qualidade de vida dos seus colaboradores.

A escolha deste tema surgiu a partir da identificação de duas lacunas, por um lado, existe ainda um desfasamento evidente entre aquilo que as organizações hoteleiras exigem no seu funcionamento diário e a necessidade de assegurar condições de trabalho que respeitem os direitos, os limites e as realidades pessoais de cada trabalhador. Por outro lado, é visível verificar que a literatura científica continua a ser pouco completa quando se trata de analisar este problema de forma integrada, sobretudo no contexto específico do setor hoteleiro português.

A fim de dar resposta a este problema, delineou-se a finalidade deste trabalho, sendo esta a principal questão de investigação:

*"De que forma o trabalho por turnos rotativos e noturnos afeta a vida familiar dos trabalhadores do Hotel The Cliff Bay?"*

A partir desta questão central, surgem outras questões que auxiliam no aprofundamento do tema. Em primeiro lugar, importa compreender como é que os próprios trabalhadores veem o impacto do trabalho por turnos na sua vida familiar e social. Depois, torna-se relevante entender de que forma fatores como horários mais flexíveis, a comunicação antecipada das escalas ou os períodos de descanso influenciam a experiência dos colaboradores e a forma como conseguem gerir a relação com a família. Por fim, há ainda um aspeto muito particular do Hotel *The Cliff Bay*, a convivência diária entre profissionais de várias nacionalidades. Esta diversidade cultural pode moldar, de maneiras diferentes, a forma como cada pessoa se adapta ao regime de turnos e às exigências que ele impõe. Outras questões procuram comparar as diferenças que se observam nas experiências de trabalhadores em função de variáveis como idade, género, função desempenhada, antiguidade e ainda, de que forma, os trabalhadores descrevem as estratégias utilizadas para lidar com os desafios do trabalho por turnos.

Para responder a estas questões, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Investigar os impactos do trabalho por turnos na saúde dos colaboradores; identificar e classificar os problemas físicos e mentais mais frequentes; analisar as perspetivas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro; quantificar e interpretar as dimensões da saúde, conciliação familiar, satisfação profissional e bem-estar entre os trabalhadores por turnos, determinando os efeitos do regime laboral no setor hoteleiro através de indicadores empíricos; caracterizar detalhadamente o Hotel *The Cliff Bay*, descrevendo e avaliando a sua estrutura de turnos e os impactos dos horários flexíveis (com comunicação antecipada e períodos de descanso de 16 horas) na experiência dos trabalhadores; investigar a realidade multicultural no setor hoteleiro da Madeira, investigando de que forma a diversidade de nacionalidades influencia a dinâmica do trabalho por turnos e a integração das equipas; determinar e

sistematizar as estratégias mais eficazes adotadas pelos trabalhadores para se adaptarem ao regime de turnos, identificando práticas que promovam o bem-estar e a conciliação entre vida profissional e pessoal, e por fim, apresentar recomendações práticas para a gestão hoteleira, sugerindo medidas concretas que possam melhorar o bem-estar dos trabalhadores e tornar o funcionamento do hotel mais eficiente.

A metodologia adotada será de natureza quantitativa, recorrendo à aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores do Hotel *The Cliff Bay*. Através deste instrumento, procurar-se-á recolher dados objetivos sobre a percepção dos trabalhadores relativamente aos impactos do trabalho por turnos na sua vida familiar, bem como identificar padrões, tendências e possíveis soluções.

Esta dissertação está organizada em três partes fundamentais, para além da presente introdução e da conclusão. A Parte I – Enquadramento Teórico reúne uma análise da literatura existente sobre o trabalho por turnos, abordando os seus efeitos e o enquadramento legal e organizacional do setor hoteleiro. A Parte II - Estudo de Caso dedica-se à análise dos dados recolhidos, à discussão dos resultados com base na teoria já existente e à apresentação de propostas práticas que possam ajudar a melhorar a forma como as pessoas são geridas no setor hoteleiro. A Parte III – Enquadramento Metodológico explica, de forma clara, como a investigação foi sendo construída ao longo do tempo, quais as opções metodológicas tomadas e os cuidados éticos que orientaram todo o trabalho, desde o início até à sua conclusão. Com este estudo pretende-se compreender melhor de que forma o trabalho por turnos interfere na vida familiar, mas também dar um contributo útil para os responsáveis de organizações, profissionais de recursos humanos e decisores políticos, ajudando-os a refletirem e a criarem contextos de trabalho mais equilibrados, saudáveis e sustentáveis.



## **CAPÍTULO 1 - O TURISMO E A INDÚSTRIA HOTELEIRA**

### **1.1. Evolução, conceitos e definições de turismo**

O turismo é tradicionalmente definido como a atividade desenvolvida por indivíduos durante as viagens e permanência em lugares diferentes da sua rotina habitual, por um período inferior a um ano, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não remuneratórios (Organização Mundial do Turismo, 1991). Esta definição, de carácter normativo, destaca a dimensão temporal e a motivação da deslocação, mas não esgota a complexidade do fenómeno. De facto, o turismo deve ser entendido como um fenómeno económico, social e cultural, capaz de gerar múltiplos impactos nos destinos turísticos, sejam eles de natureza económica, ambiental ou social (Martins & Guimarães, 2005).

Cunha (2009) reforça esta perspetiva ao considerar o turismo como uma atividade económica resultante do deslocamento e da estadia de visitantes, mas salienta que esta abordagem não cobre todas as dimensões do fenómeno, que é dinâmico e em constante evolução. De La Torre (1992, citado por Barretto, 2008) acrescenta a dimensão da voluntariedade e provisoriedade da deslocação, sublinhando que o turismo implica sempre uma experiência temporária fora do espaço habitual, com objetivos que podem ir desde o lazer à cultura ou à saúde.

Autores contemporâneos têm procurado atualizar estas definições. Segundo Cunha & Abrantes (2013), não existe consenso universal sobre o conceito de turismo, dada a sua natureza multidisciplinar e multidimensional, que cruza áreas como a economia, a sociologia, a geografia e a gestão. Mais recentemente, Fragelli *et al.* (2019) descrevem o turismo como um “fenómeno complexus da contemporaneidade”, refletindo a sua inserção em redes globais de mobilidade, consumo e comunicação.

O conceito de turismo é cada vez mais associado aos conceitos de sustentabilidade e globalização. Tal reflete-se na própria definição de turismo defendida pela Organização Mundial do Turismo (OMT). Esta defende que o turismo sustentável deve equilibrar as necessidades dos visitantes, das comunidades que os recebem e do meio ambiente, assegurando viabilidade económica a médio e longo prazo (OMT, 2005; atualizações em 2025). O Instituto de Turismo (2025) acrescenta que as tendências atuais apontam para um turismo mais consciente, em que os viajantes procuram experiências autênticas, responsáveis e alinhadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável.

Do ponto de vista económico, Cooper (2001) destaca o turismo como uma das forças mais relevantes da economia global, capaz de dinamizar mercados e gerar emprego. Hoje, esta

visão é reforçada por relatórios internacionais que posicionam o turismo como um dos setores mais estratégicos para o crescimento económico e para a coesão social (Turismo de Portugal, 2027; ONU Turismo, 2025).

Desta forma, os conceitos e as definições fundamentais de turismo progrediram de uma visão limitada, concentrada no deslocamento físico e no consumo, para uma perspetiva integrada e contemporânea, que baseia o turismo como um fenómeno global, multidimensional e em constante transformação. Esta abordagem admite entender o turismo não apenas como atividade económica, mas como força estruturante da sociedade contemporânea, com impactos diretos na economia, na cultura, na sustentabilidade e na qualidade de vida das comunidades.

O turismo, enquanto prática social e económica, possui raízes históricas que remontam à antiguidade. Os gregos e romanos realizavam deslocações com fins religiosos, culturais e recreativos, visitando templos, arenas e cidades costeiras.

Durante a Idade Média, o turismo assumiu sobretudo a forma de peregrinações religiosas, que mobilizavam grandes fluxos de pessoas em direção a locais sagrados, como Santiago de Compostela e Roma (Towner, 1996).

No século XVIII, com o advento do Grand Tour, jovens aristocratas europeus viajavam por países como França e Itália com objetivos educativos e culturais, consolidando o turismo como prática de distinção social (Black, 2003). A Revolução Industrial, no século XIX, marcou um ponto de viragem importante, trazendo inovações como o comboio, o automóvel e, mais tarde, o avião. Estes avanços facilitaram o acesso às viagens e acabaram por transformar o turismo num fenómeno de massas (Urry, 1990). Já no século XX, o turismo ganhou forma como um setor económico bem definido, devido ao crescimento da classe média, ao aumento da urbanização e à melhoria das condições de trabalho, nomeadamente, com a introdução das férias remuneradas. O desenvolvimento da hotelaria, da aviação comercial e das agências de viagens ajudou a expandir o setor a nível global, tornando o turismo numa das indústrias mais dinâmicas da economia mundial (Cabugueira, 2005). A pandemia do COVID-19 veio, no entanto, expor a fragilidade estrutural do setor. A quebra abrupta da mobilidade internacional e a redução drástica da procura mostraram até que ponto muitos destinos dependiam do turismo de massas. Esta crise obrigou a repensar modelos de negócio e a apostar em estratégias mais assentes na resiliência e na sustentabilidade (Zopiatis, Pericleous & Theofanous, 2021). Como resposta, começaram a ganhar força nas novas tendências, como o turismo interno, o turismo de natureza e até o turismo digital, refletindo uma adaptação às novas exigências de segurança, bem-estar e sustentabilidade (Gössling & Hall, 2021). Atualmente, o turismo encontra-se numa fase de transformação



estrutural, assinalada pela digitalização, procura de experiências autênticas e pela progressiva apreciação da sustentabilidade. A evolução histórica do turismo demonstra que este fenómeno se reinventa continuamente em função das condições sociais, económicas e tecnológicas, mantendo-se como uma das atividades mais resilientes e adaptáveis da sociedade contemporânea.

O turismo e a hotelaria, enquanto setores em constante desenvolvimento, assumem-se como motores de enorme relevância no crescimento socioeconómico dos destinos turísticos onde se inserem (Abranja *et al.* 2020). Os setores em causa desempenham um papel essencial na geração de postos de trabalho, no acréscimo das receitas regionais e no reforço das infraestruturas, enquanto impulsionam a valorização cultural e ambiental dos territórios. A sua relevância vai além da esfera económica, manifestando-se igualmente na promoção da coesão social e na proteção do património natural e cultural.

No âmbito económico, o turismo é identificado como um dos principais impulsionadores mundiais. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2023), o setor representou cerca de 9,6% do PIB<sup>1</sup> mundial em 2022, sustentando mais de 300 milhões de empregos diretos e indiretos. Em países altamente dependentes da atividade turística, como Portugal, Espanha e Grécia, o turismo constitui um pilar estratégico para o equilíbrio das contas públicas e para o dinamismo das economias regionais (Turismo de Portugal, 2017; ONU Turismo, 2025).

Entre os principais benefícios do turismo, destaca-se a sua capacidade de gerar emprego em múltiplos setores, hotelaria, restauração, transportes, cultura e entretenimento, gerando oportunidades de trabalho para a mão de obra qualificada como para trabalhadores em início de carreira (Barraza, 2023). O turismo colabora para o aumento das receitas fiscais e das divisas, fortificando a balança comercial externa e ativando o investimento em infraestruturas.

No plano sociocultural, o turismo funciona como uma ponte entre diferentes comunidades, facilitando o contacto entre pessoas, estimula o diálogo entre culturas e ajuda a valorizar tradições que, de outra forma, poderiam perder-se com o tempo. A própria procura turística acaba por incentivar a preservação do património histórico e natural, já que gera recursos, motiva a criação de novas infraestruturas e impulsiona políticas dedicadas à conservação.

---

<sup>1</sup> Definição de PIB - Define-se como o principal indicador da atividade económica, usado para medir o crescimento e comparar economias, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE)

Nos últimos anos, o setor tem integrado cada vez mais práticas sustentáveis, como o ecoturismo<sup>2</sup> e o turismo responsável, que procuram minimizar os impactos ambientais e maximizar os benefícios sociais (Cadernos de Economia, 2022; Richards, 2018).

O ininterrupto investimento na qualidade dos serviços e na inovação tecnológica fortalece a competitividade dos destinos turísticos, atraindo novos mercados e novos consumidores, fidelizando clientes. A digitalização, a hiperpersonalização e a oferta de produtos diferenciados, como o turismo de saúde, cultural ou gastronómico, são estratégias que alargam as vantagens do setor e consolidam o turismo como um dos principais pilares estratégicos para o crescimento sustentável e equilibrado das economias locais e nacionais (Infobae, 2025; Forbes Portugal, 2024).

Desta forma, as unidades hoteleiras e o turismo não são unicamente atividades económicas, visto que, compõem forças estruturantes da sociedade contemporânea, aptas de produzir riqueza, promover inclusão social e valorizar patrimónios culturais e ambientais. A sua relevância global e as vantagens que proporcionam tornam-se indispensáveis para a construção de modelos de desenvolvimento mais justos, resilientes e sustentáveis.

O ecoturismo é descrito como uma modalidade de turismo orientada para a ecologia, emergente desde os anos 1980, que valoriza os recursos naturais e culturais, promovendo a sua preservação e o envolvimento das populações.

## **1.2. O Turismo na Região Autónoma da Madeira**

A Região Autónoma da Madeira (RAM) consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como um dos destinos turísticos mais relevantes de Portugal e da Europa, distinguindo-se pela sua singularidade geográfica, diversidade paisagística e pela qualidade da sua oferta hoteleira e de serviços. A insularidade, frequentemente percecionada como limitação, transformou-se num fator diferenciador, permitindo à Ilha da Madeira posicionar-se como um destino de excelência, associado à autenticidade, à hospitalidade e à sustentabilidade.

A caracterização da ilha da Madeira como destino turístico assenta em múltiplos atributos, sendo que, em primeiro lugar, a sua localização geográfica no Atlântico, entre a Europa, África e América, confere-lhe uma posição estratégica que facilita a captação de fluxos turísticos internacionais. O clima ameno durante todo o ano, a riqueza natural, com destaque para a

---

<sup>2</sup> Definição de Ecoturismo - O ecoturismo é descrito como uma modalidade de turismo orientada para a ecologia, emergente desde os anos 1980, que valoriza os recursos naturais e culturais, promovendo a sua preservação e o envolvimento das populações, de acordo com o Instituto Superior de Agronomia (2020).

Laurissilva, classificada como Património Mundial da UNESCO, e a diversidade de produtos turísticos, que vão desde o turismo de natureza ao turismo cultural, de saúde e bem-estar, constituem vantagens competitivas reconhecidas (Visit Madeira, 2022). A Região Autónoma da Madeira, tem procurado diferenciar a sua oferta, arriscando em novos segmentos de mercado como o turismo ativo, o enoturismo<sup>3</sup>, o turismo de luxo e, mais recentemente, o turismo digital, com iniciativas como o programa “Digital Nomads Madeira Islands”, que aliciou trabalhadores remotos de várias nacionalidades (Rita *et al.* 2023).

A Ilha da Madeira tornou-se um destino turístico internacional competitivo, sustentado na diversificação de mercados emissores e na aposta em segmentos inovadores. A imagem da região foi reforçada por políticas de sustentabilidade ambiental e social, que a posicionaram como um destino seguro, inovador e sustentável. Paralelamente, as unidades hoteleiras adotaram várias estratégias, entre elas, a de digitalização, automação e flexibilização das políticas comerciais, procurando aumentar a resiliência e a eficiência operacional. A transição digital, aliada à certificação ambiental, tornou-se um elemento diferenciador na competitividade da hotelaria regional (Rita *et al.* 2023).

O turismo madeirense tem-se apoiado historicamente em mercados emissores consolidados, como o Reino Unido e a Alemanha, que continuam a representar uma fatia significativa da procura. O mercado britânico, em particular, mantém uma relação histórica com a Madeira, remontando ao século XIX, quando a ilha se tornou destino de elites britânicas na procura de clima ameno e tratamentos de saúde. Atualmente, este mercado continua a ser o principal emissor, seguido de perto pelo mercado alemão e, mais recentemente, pelo mercado francês e pelo mercado nacional (INE, 2022).

A diversificação geográfica tem sido uma prioridade estratégica. A partir de 2021, verificou-se um crescimento expressivo da procura proveniente de mercados emergentes, como os países nórdicos, a Polónia e os Estados Unidos, impulsionado pela abertura de novas rotas aéreas e pela promoção internacional do destino. O segmento dos long stays (estadias prolongadas), associado a nómadas digitais e reformados estrangeiros, tem vindo a ganhar relevância, contribuindo para a redução da sazonalidade e para a dinamização da economia local ao longo de todo o ano (Visit Madeira, 2022).

O setor do turismo na Região Autónoma da Madeira, assume um papel central na economia e no desenvolvimento regional, constituindo-se como um dos principais motores de crescimento da ilha. Entre 2020 e 2025, o turismo madeirense atravessou três fases distintas,

---

<sup>3</sup> Definição de enoturismo - O enoturismo é descrito como uma forma de turismo cultural e experiencial, que promove o desenvolvimento regional, a valorização do território e a fidelização de visitantes através da autenticidade das práticas vitivinícolas.

uma contração acentuada em 2020, uma recuperação progressiva em 2021-2022 e um período de consolidação e crescimento sustentado a partir do ano de 2023.

A pandemia de COVID-19 provocou, em 2020, uma quebra sem precedentes no número de hóspedes, dormidas e receitas turísticas, consequência direta das restrições de mobilidade e da suspensão de voos internacionais, o que expôs a elevada dependência da economia regional face à atividade turística (DREM, 2024). Com o restabelecimento gradual das ligações aéreas e a implementação de protocolos sanitários, o ano de 2021 marcou o início da recuperação sustentada sobretudo pelo mercado nacional, britânico e alemão (INE, 2022).

Em 2022, os estabelecimentos de alojamento turístico registaram cerca de 9,6 milhões de dormidas, correspondendo a um crescimento de 91,9% face ao ano de 2021 e de 17,8% em comparação com o ano de 2019, antes da pandemia. Os resultados alcançados ultrapassaram os 528,8 milhões de euros, sendo que 365,5 milhões vieram diretamente das receitas de alojamento, números especialmente expressivos e históricos para a região (Diário de Notícias, 2023; RTP, 2023). Estes valores mostram um setor hoteleiro resiliente, capaz de se reinventar e de assumir um papel fundamental na economia da ilha. Em dezembro de 2022, o alojamento hoteleiro na RAM concentrou 75,5% das dormidas, já o alojamento local e o turismo em espaço rural registaram crescimentos muito significativos, com aumentos de 65% e 44%, respetivamente (Diário de Notícias, 2023). Em 2024, a DREM anunciou um novo recorde, com cerca de 11,7 milhões de diárias em alojamento turístico, demonstrando a tendência de crescimento contínuo (DREM, 2025).

Para além da componente do alojamento, o turismo madeirense gera impactos diretos e indiretos significativos nas cadeias de valor regionais, nomeadamente nos setores dos transportes, da restauração, do comércio e dos serviços, contribuindo de forma expressiva para o produto interno bruto regional. O retrato territorial da Região Autónoma da Madeira no Turismo (2017-2021), publicado pela DREM (2022), confirma que o setor ultrapassou em vários indicadores os níveis pré-pandémicos no final do ano de 2021, consolidando-se como atividade estruturante da economia insular.

No plano social, o turismo tem sido essencial para criar emprego e para ajudar a fixar população jovem na região, reduzindo a emigração e incentivando a qualificação profissional. Ao mesmo tempo, contribui para valorizar a cultura e o património local, seja através da preservação de tradições, das festividades ou da gastronomia. Tudo isto reforça a identidade da região e torna o destino ainda mais atrativo. Apesar dos resultados positivos e dos recordes alcançados, subsistem desafios estruturais que exigem respostas estratégicas. Entre os principais desafios e oportunidades futuras do turismo na Região Autónoma da Madeira destaca-se, em primeiro lugar, a necessidade de assegurar a sustentabilidade ambiental e

social. A gradual pressão sobre os recursos naturais, a gestão de resíduos e a preservação da paisagem impõem políticas de turismo sustentável, competentes para equilibrar o crescimento económico com a proteção ambiental e a qualidade de vida das comunidades locais (UNWTO, 2023; Gössling & Hall, 2021). Paralelamente, a pressão imobiliária consiste numa preocupação crescente, uma vez que, o aumento da procura turística tem contribuído para a valorização do mercado imobiliário, com impactos diretos na acessibilidade à habitação para os residentes (Rita *et al.* 2023).

Um dos problemas que continua a existir é a falta de pessoal qualificado e a necessidade de melhorar a oferta. O setor encontra-se em constante mudança e, para acompanhar, é necessário atrair pessoas preparadas e dar a formação que realmente faça sentido no trabalho do dia a dia (Cabugueira, 2005; DREM, 2022). Também faz sentido deixar de depender sempre dos mesmos mercados e apostar noutros tipos de turismo que estão a crescer, como o turismo de saúde, o enoturismo ou o digital. Isso ajuda a dar mais estabilidade ao setor e a evitar que tudo dependa das épocas altas (Visit Madeira, 2022; Turismo de Portugal, 2025).

A Ilha da Madeira precisa de continuar a apostar em tecnologia que facilite o trabalho diário, ajude a compreender melhor o que os visitantes pretendem e que torne a experiência de quem chega mais fluida. Isto passa por usar ferramentas de análise de dados e sistemas que ajudem a gerir tudo de forma mais prática e organizada (Rita *et al.*, 2023; HotelTechReport, 2025).

As oportunidades futuras passam pela consolidação da Ilha da Madeira como destino sustentável e inovador, capaz de oferecer experiências autênticas e diferenciadas. A aposta em certificações ambientais, em políticas de inclusão social e em estratégias de marketing digital reforçará a competitividade internacional da região.

### **1.3. Conceitos e definições de hotelaria**

O conceito de hotel tem sido alvo de variadas definições, alterando de acordo com a perspetiva dos autores e das entidades reguladoras. Segundo a Organização Mundial do Turismo (1991), um hotel é considerado um estabelecimento comercial que acolhe viajantes e oferece serviços como alojamento, alimentação, entretenimento e bem-estar. Esta definição institucional destaca a função central do hotel como infraestrutura de apoio ao turismo, integrando serviços básicos e complementares.

De forma mais detalhada, os hotéis são estabelecimentos de alojamento vocacionados para a prestação, em regime comercial e normalmente por períodos curtos (locação diária), de serviços de alojamento e de apoio, que podem incluir fornecimento de refeições, limpeza, receção e outros serviços acessórios, a hóspedes e viajantes. Integram-se no setor dos empreendimentos turísticos e são classificados segundo requisitos técnicos e de qualidade definidos por entidades reguladoras e normas internacionais. A sua função combina operações de acolhimento, prestação de serviços e gestão de recursos humanos, visando simultaneamente a satisfação do hóspede e a sustentabilidade económica da unidade (Turismo de Portugal, 2023).

Para Negi (2002), o hotel é essencialmente um local que admite qualquer viajante disposto a pagar por um serviço de alojamento adequado, reforçando a ideia de que a sua função primordial é responder às necessidades de mobilidade e estadia dos indivíduos. Já Costa (2009) acrescenta uma perspetiva sistémica, considerando o hotel como um sistema que envolve a interação entre a infraestrutura, os colaboradores, a estrutura organizativa e direção do estabelecimento, os clientes e os trabalhadores. Esta visão evidencia que o hotel não é apenas um espaço físico, mas uma organização complexa que articula recursos humanos, materiais e tecnológicos para garantir a prestação de serviços de qualidade.

Independentemente da definição adotada, é consensual que para a existência de um hotel é necessário obedecer às necessidades do mercado e do cliente. O último objetivo é produzir um serviço que satisfaça essas necessidades, gerar satisfação ao cliente para fidelizá-lo e, ao mesmo tempo, atrair novos hóspedes. Assim, o conceito de hotel articula dimensões comerciais, organizacionais e relacionais, refletindo a sua importância como segmento estruturante do turismo e como espaço onde se concretiza a hospitalidade profissional.

A hospitalidade é uma definição mais vasta do que a definição de hotelaria, visto que, referencia a arte de admitir e acolher pessoas, concebendo experiências memoráveis e ligações de confiança. Lashley & Morrison (2000) distinguem entre hospitalidade social/doméstica, ligada ao acolhimento em ambiente familiar ou comunitário, e hospitalidade comercial, que se refere ao acolhimento profissional em estabelecimentos como hotéis, restaurantes e eventos. No contexto da hotelaria, a hospitalidade é entendida como o conjunto de práticas e valores que asseguram que o hóspede se sente bem-vindo, confortável e valorizado. Este conceito é fundamental para compreender a essência do setor, pois sustenta a qualidade do serviço e justifica a necessidade de regimes de trabalho por turnos, garantindo disponibilidade permanente para atender às necessidades dos clientes.

O conceito de cliente e de hóspede, conforme argumentado por (Kotler, Bowen, & Makens, 2017), é que, um cliente é um indivíduo que adquire ou utiliza um serviço ou um produto de

uma empresa, enquanto um hóspede é um tipo particular de cliente que paga para usufruir dos serviços da estadia em um estabelecimento hoteleiro, de acordo com (Cunha, Putnik, & Sousa, 2016). Os autores afirmam que o cliente/hóspede é o epicentro do negócio hoteleiro, pois é a satisfação dos mesmos que define o sucesso da unidade. Portanto, é crucial que os hotéis estejam cientes das necessidades e expectativas dos seus clientes/ hóspedes para fornecer um serviço satisfatório e conseguir a sua fidelização.

Já o conceito de qualidade refere-se à capacidade de um produto ou serviço atender ou superar as expectativas do cliente e é alcançada através da gestão eficiente do processo de produção ou prestação de serviços. A verificação da qualidade é um procedimento crítico para afiançar que os produtos e serviços oferecidos pela empresa reflitam aos padrões estabelecidos, bem como às normas regulamentares do mercado. A competitividade no mercado obedece à capacidade da empresa de fornecer produtos e serviços de qualidade, que consigam atender às necessidades dos clientes e ampliar a satisfação dos mesmos.

A ideia de que a qualidade deve ser vista como uma filosofia empresarial é fortemente defendida pela abordagem de (Deming 1986), que afirmou que, a qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes e deve ser implementada em todos os aspetos do negócio para garantir a melhoria contínua dos produtos e serviços prestados.

Em relação à qualidade no serviço, diante do cenário em que o mercado se tem tornado cada vez mais competitivo, fruto do efeito da globalização, o setor de serviço tem ocupado uma posição de destaque na economia mundial, e as organizações reconhecem a necessidade de conquistar e manter os clientes de forma a garantir a sua sobrevivência no mercado. (Ribeiro 2007). Para isso, as empresas devem sempre procurar a qualidade de bens, produtos e serviço, garantindo assim a satisfação dos consumidores. O serviço de hotelaria é um modelo exemplar do setor terciário e da relevância da satisfação do cliente. Este setor está em crescimento acompanhando o setor de turismo, visto que, estes são diretamente proporcionais, quanto maior a qualidade nos serviços hoteleiros maior será o crescimento do setor de turismo e consequentemente, haverá uma evolução na economia do país.

“A qualidade no serviço tem vindo a ser identificada como fator chave para a diferenciação da oferta, contribuindo para a obtenção da vantagem competitiva.” (Shephard, 1998). A temática sobre a qualidade no setor hoteleiro nos últimos tempos tem sido objeto de estudo em diversas pesquisas. Muitos autores relacionam a qualidade com a satisfação dos hóspedes, outros com a fidelidade, outros defendem a utilização de qualidade como ferramenta de gestão ou como vantagem competitiva. (Silva e Teixeira 2007).

Segundo Abranja *et al.* (2020) a percepção de um serviço de qualidade por parte do hóspede poderá ser influenciada por fatores como a cortesia do pessoal, a personalização do serviço,

a competência profissional dos colaboradores, a consistência do serviço e a relação qualidade/preço.

A OMT (2001), define a qualidade como a satisfação das necessidades dos clientes a um preço igual ou inferior ao que eles atribuem ao produto ou serviço em função do valor que receberam. Independentemente dos diferentes conceitos sobre a qualidade, percebe-se que a finalidade é a satisfação na necessidade do cliente.

Deste modo, qualquer consumidor ao adquirir um produto ou serviço espera sempre satisfazer a sua necessidade/desejo, como tal, cabe a qualquer gestor hoteleiro estar sensível à questão da qualidade do serviço e perceber a sua relevância e relação com o serviço concedido.

No que diz respeito à importância dos clientes, satisfazer o cliente é um dos objetivos finais que as organizações de serviços ambicionam, isto porque, a longo prazo traz benefícios, uma vez que, os objetivos finais de qualquer organização devem ser clientes satisfeitos, tais como comentários positivos de boca em boca, lealdade do cliente e rentabilidade sustentável (Greenwell, Fink, & Pastore, 2002); Liu e Jang, 2009).

A lealdade do cliente tem merecido atenção na literatura sobre marketing de serviços, devido ao seu contributo para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações de serviços (Lee e Cunningham, 2001).

Reconhecendo o fato e a importância da fidelização do cliente para a rentabilidade de um hotel, a maioria dos operadores hoteleiros concebeu programas de recompensa e fidelização para atrair e manter os hóspedes (Tanford, Raab, & Kim, 2012).

A satisfação do cliente ocorre quando este não só repete a sua visita, mas também recomenda o hotel a outras pessoas, o que cria uma reação em cadeia, ajudando a obter não só clientes fiéis, mas também novos clientes que ajudam os gestores hoteleiros a diversificar a sua quota de mercado.

Os clientes são considerados a essência, o maior ativo de qualquer organização com fim lucrativo, e no setor hoteleiro não é diferente. As unidades hoteleiras para serem bem-sucedidas, terão de definir o foco na visão interna de melhorias no seu processo para abordagem voltada aos clientes, com o objetivo de atender as necessidades e desejos dos mesmos, consciencializando que é o cliente quem determina o valor do produto ou serviço de qualquer empresa.



#### 1.4. Tendências atuais na hotelaria e impacto no trabalho por turnos

A hotelaria atual está a atravessar uma fase de mudança, marcada sobretudo pela digitalização, pela aposta na sustentabilidade e pela crescente personalização da experiência do hóspede. Estes três pilares estão a transformar não apenas a forma como os hotéis funcionam diariamente, mas também a forma como gerem as suas equipas e organizam o trabalho por turnos, que continua a ser uma peça central no setor.

A digitalização dos serviços tem-se tornado cada vez mais relevante no processo de inovação da hotelaria, sendo a implementação de tecnologias, como os sistemas de gestão de propriedades (PMS), check-in<sup>4</sup> e check-out<sup>5</sup> digitais, a inteligência artificial aplicada aos chats digitais, operacionalizados por sistemas de linguagem automatizada, e o recurso ao *big data*, permitem otimizar processos e reduzir a carga de trabalhos dos colaboradores, que antes operacionalizavam todas estas tarefas de forma manual (Chagas, 2025).

A automação de tarefas rotineiras, como reservas e gestão de pagamentos, permite aos trabalhadores terem mais tempo e concentrarem-se em atividades de maior valor acrescentado, como o atendimento personalizado aos hóspedes. Por outro lado, esta transformação exige novas competências e habilidades digitais e uma reorganização dos turnos, já que a monitorização tecnológica e o suporte ao cliente online implicam disponibilidade 24/7 (Godinho, 2022).

A sustentabilidade passou a ser umas das prioridades estratégicas no setor hoteleiro, expressando-se através de medidas como a otimização do consumo energético, a minimização de desperdícios e a implementação de certificações ambientais, entre as quais se destaca o Green Key. Estudos recentes indicam que os clientes atribuem uma crescente importância a unidades hoteleiras que adotam práticas responsáveis e transparentes (Turismo de Portugal, 2023; Real Hotels Group, 2023). Esta orientação gera efeitos diretos na organização dos horários de trabalho, uma vez que, exige equipas específicas para a gestão de resíduos, a manutenção dos sistemas de eficiência energética e a avaliação contínua dos indicadores ambientais. Atualmente, a personalização da experiência do hóspede é vista como um fator primordial de diferenciação competitiva. A utilização de dados comportamentais, sistemas de CRM<sup>6</sup> e inteligência artificial permite ajustar ofertas às

---

<sup>4</sup> Definição de check-in - procedimento de registo inicial que confirma a presença do cliente, verifica a reserva e permite o acesso ao serviço contratado, seja em hotéis ou em viagens aéreas. (Totvs, 2025)

<sup>5</sup> Definição de check-out - procedimento de saída que encerra a estadia ou serviço, confirmando o término da utilização e efetuando a verificação de pendências como pagamentos ou devolução de chaves (Totvs, 2025)

<sup>6</sup> Definição de CRM – é uma abordagem estratégica apoiada por sistemas tecnológicos que permite gerir e analisar interações com clientes, centralizando dados para personalizar ofertas, otimizar processos e fortalecer o relacionamento ao longo da jornada do consumidor (Payne & Frow, 2005).

preferências e desejos individuais, desde a configuração do quarto, no que diz respeito à intensidade da luz, temperatura e ventilação, por exemplo, e até as experiências gastronômicas e de lazer (Ventura, 2025; GoContact, 2024). Esta tendência obriga os trabalhadores a terem uma maior flexibilidade, já que precisam de estar preparados para responder a solicitações específicas a qualquer hora do dia ou da noite. Por isso, o trabalho por turnos ganha ainda mais importância, assegurando que a personalização do serviço não fica limitada ao período diurno, mas acompanha toda a experiência do hóspede ao longo da sua estadia.

A introdução destas tendências está a modificar o papel dos colaboradores e também a forma como os turnos são organizados nos hotéis. A digitalização faz com que seja necessário ter pessoas que consigam lidar com as tecnologias e com os sistemas que vão ficando cada vez mais complexos. No caso da sustentabilidade, há tarefas de acompanhamento e manutenção que não podem ser interrompidas, o que obriga a ter turnos bem definidos para garantir que tudo funciona como planeado. Já a personalização aumenta a necessidade de disponibilidade e atenção ao detalhe, o que acaba por tornar o trabalho por turnos essencial para assegurar um serviço consistente e ajustado ao que cada hóspede procura.

Desta forma, as tendências atuais da hotelaria não apenas modernizam o setor, mas também intensificam a relevância do trabalho por turnos como mecanismo de garantia de qualidade, continuidade e inovação. O futuro da hotelaria dependerá da capacidade de equilibrar tecnologia, responsabilidade ambiental e foco no cliente, sem descuidar a valorização e o bem-estar dos profissionais que asseguram o funcionamento permanente das unidades hoteleiras.

## **CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO LEGAL E PERSPETIVAS ORGANIZACIONAIS**

Num contexto socioeconómico em constante transformação, a organização do trabalho exige níveis crescentes de flexibilidade e adaptabilidade, procurando sempre um equilíbrio delicado entre eficiência operacional e bem-estar laboral. O regime de trabalho por turnos assume, uma centralidade particular em setores com funcionamento ininterrupto, como a hotelaria, onde a continuidade dos serviços é condição indispensável para garantir a competitividade e a satisfação do cliente. Para além da sua relevância operacional, este regime encontra-se sujeito a um enquadramento legal rigoroso e coloca desafios complexos à gestão estratégica de recursos humanos.

O enquadramento jurídico e as perspetivas organizacionais constituem pilares estruturantes das relações laborais contemporâneas. O direito laboral, enquanto ramo jurídico que regula os vínculos entre empregadores e trabalhadores, tem evoluído para responder às mudanças profundas nas formas de organização do trabalho, impulsionadas por fenómenos como a globalização, a digitalização e a crescente valorização da conciliação entre vida profissional e pessoal (Silva, 2023; Matos, 2021).

As abordagens organizacionais têm acompanhado estas transformações, ajustando-se às exigências do mercado e às imposições legais. No setor hoteleiro, a gestão de recursos humanos enfrenta um desafio duplo. Por um lado, é necessário assegurar a eficiência operacional e, por outro, garantir o bem-estar dos colaboradores. Esta tensão obriga as organizações a implementar práticas inovadoras e focadas nas pessoas, como a gestão flexível de escalas, programas de prevenção do stresse, valorização do equilíbrio trabalho-vida pessoal e promoção de ambientes de trabalho inclusivos (Costa, Oliveira & Oliveira, 2019).

As organizações que melhor respondem a estes desafios tendem a incorporar modelos de gestão participativa e a investir em políticas de responsabilidade social que promovem a saúde, o desenvolvimento e a motivação dos seus colaboradores. A gestão estratégica dos turnos deve, sempre que possível, considerar as preferências dos trabalhadores e assegurar que as mudanças de turno respeitam os períodos mínimos de descanso previstos na lei. A aposta em formação contínua em saúde ocupacional, a escuta ativa dos colaboradores e o recurso a ferramentas digitais de planeamento são práticas cada vez mais valorizadas e eficazes neste contexto (Oliveira *et al.* 2018; Maia *et al.* 2024).

## 2.1. Legislação laboral portuguesa aplicável ao trabalho por turnos

Relativamente ao Código do Trabalho, a Legislação Laboral Portuguesa define um conjunto de normas específicas para regular o regime de trabalho por turnos, reconhecendo os seus impactos na saúde, na organização do tempo e na salvaguarda dos direitos dos trabalhadores. Em 2025, o Código do Trabalho mantém a sua estrutura de 563 artigos, com atualizações relevantes introduzidas pela Agenda do Trabalho Digno, que reforçam a proteção em contextos de horários irregulares e de trabalho noturno (Código do Trabalho, 2025; ARTSOFT, 2025).

O trabalho por turnos é definido no artigo 217.º como aquele em que os trabalhadores se sucedem no mesmo posto de trabalho, segundo um ritmo contínuo ou descontínuo, podendo abranger o período noturno. Esta definição é essencial para distinguir o regime de turnos de outras formas de organização do tempo de trabalho, como o trabalho por escalas ou o trabalho suplementar (Caixa Geral de Depósitos, 2025).

A legislação exige que o empregador informe previamente os trabalhadores sobre o regime aplicável e que respeite os limites legais de duração do trabalho, pausas e descanso entre turnos. O artigo 218.º estabelece que o empregador deve garantir, sempre que possível, a alternância equilibrada entre turnos e o respeito por períodos mínimos de descanso. A jurisprudência<sup>7</sup> portuguesa tem reforçado a importância de proteger os trabalhadores contra a sobrecarga horária e a desregulação dos ritmos de vida, especialmente em setores como a hotelaria, onde o trabalho por turnos é estrutural (Vaz, 2021; Bastos & Afonso, 2020). A revogação do banco de horas individual, em vigor desde 2023, reforça esta proteção, exigindo agora acordo coletivo para a sua aplicação (Tickelia, 2025).

Nos termos do artigo 220.º, considera-se trabalho por turnos “qualquer modalidade de organização do tempo de trabalho em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos, num determinado ritmo, contínuo ou descontínuo, podendo trabalhar em diferentes períodos do dia ou da semana” (Código do Trabalho, 2025). Esta definição abrange regimes como o trabalho rotativo, o trabalho em laboração contínua e o trabalho noturno, todos com particular incidência em atividades com funcionamento ininterrupto, como é o caso das unidades hoteleiras. O trabalho noturno é definido como aquele que decorre entre as 22h00 e as 07h00, período considerado biologicamente desfavorável e com maior risco para a saúde dos trabalhadores (E-Konomista, 2025).

---

<sup>7</sup> Definição de jurisprudência – O Dicionário Jurídico da Ordem dos Advogados (2023), define jurisprudência como a interpretação e aplicação das normas jurídicas pelos tribunais, constituindo uma fonte auxiliar do direito, ainda que não tenha força vinculativa geral como a lei.

Uma das garantias fundamentais é o subsídio de turno, previsto no artigo 21.º, que consiste num acréscimo remuneratório para os trabalhadores cujo horário inclua, total ou parcialmente, o período noturno. Este suplemento visa compensar o esforço acrescido e os riscos associados ao trabalho em horários biologicamente desfavoráveis (E-Konomista, 2025). Em 2025, o subsídio de turno continua a ser obrigatório sempre que o trabalhador esteja integrado num regime rotativo que inclua o período entre as 22h00 e as 07h00 (Caixa Geral de Depósitos, 2025).

O Código do Trabalho determina também que os regimes de trabalho por turnos devem respeitar os princípios da igualdade e da não discriminação. Na prática, isto significa que a organização dos horários tem de assentar em critérios claros e justos, não podendo desfavorecer os trabalhadores com base no género, na parentalidade ou noutras características pessoais. Esta preocupação torna-se especialmente relevante em setores como a hotelaria, onde existe uma forte presença do sexo feminino e profissionais de diversas origens. Assim, a forma como os turnos são distribuídos pode ter um impacto direto na promoção da igualdade no local de trabalho (Tickelia, 2025).

As regras existem para evitar horários excessivos ou descontrolados que acabem por afetar a saúde e o bem-estar dos colaboradores. O código também reconhece que o trabalho por turnos aumenta o cansaço, o risco de problemas de saúde e as dificuldades em conciliar a vida pessoal e familiar, por isso, solicita que as empresas tenham cuidado na forma como os organizam (Bastos & Afonso, 2020).

O regime legal português encontra reforço nas orientações da direção geral do emprego e das relações de trabalho (DGERT) e em relatórios como o relatório anual sobre as condições de trabalho (DGERT, 2021), que destacam a importância do descanso compensatório, da organização previsível dos horários e da avaliação dos impactos do trabalho por turnos na saúde dos colaboradores.

A nível internacional, organizações como a International Labour Organisation (2022) e a Eurofound (2017) chamam a atenção para a importância de políticas que consigam unir competitividade com proteção social. A falta de fiscalização regular e o facto de muitos trabalhadores não dominarem convenientemente os seus direitos acabam por facilitar situações de incumprimento e insatisfação. O Código do Trabalho em Portugal implementa as regras para o trabalho por turnos e tenta ajustar as necessidades das empresas com os direitos dos trabalhadores. Mas, para que funcione na prática, é preciso fiscalização, negociação entre as partes e formas de organização que garantam condições de trabalho justas e saudáveis.

O subsídio de turno é uma compensação prevista na lei para os trabalhadores que têm de cumprir horários por turnos.

Este pagamento extra existe para reconhecer o desgaste e as dificuldades associadas a horários irregulares, que muitas vezes afetam o descanso, a vida social e a família, sobretudo quando incluem trabalho noturno. Segundo o artigo 21.º do Código do Trabalho, o subsídio deve ser pago sempre que o trabalhador esteja inserido num regime de turnos rotativos, ou seja, quando há alternância de horários que pode incluir trabalho entre as 22h00 e as 07h00 (Código do Trabalho, 2025). Quanto ao valor a receber, a lei não estabelece um montante fixo. Na prática, esse valor é normalmente definido através de convenções coletivas de trabalho ou de acordos internos celebrados em cada empresa.

No setor hoteleiro, este valor pode variar consoante a função, o grau de responsabilidade e o período de trabalho abrangido. Por exemplo, trabalhadores da receção ou da segurança que operam em turnos noturnos tendem a receber compensações superiores, dada a exigência de vigilância contínua e a uma menor presença de supervisão direta (Caixa Geral de Depósitos, 2025). Além do subsídio de turno, a legislação prevê outras formas de compensação, como o pagamento de trabalho suplementar, o acréscimo remuneratório por trabalho noturno e os períodos mínimos de descanso entre turnos. O artigo 219.º do código do trabalho estabelece que o trabalho noturno deve ser remunerado com um acréscimo de 25% sobre a remuneração base, salvo disposição mais favorável em instrumento de regulamentação coletiva (Código do Trabalho, 2025). Esta compensação visa suavizar os efeitos negativos do trabalho em horários biologicamente desfavoráveis, reconhecendo o impacto na saúde e na vida familiar dos trabalhadores (Kecklund & Axelsson, 2016).

É importante distinguir entre subsídio de turno, trabalho noturno e trabalho suplementar. O subsídio de turno aplica-se a trabalhadores que desempenham funções em regime rotativo, abrangendo diferentes períodos do dia ou da noite. O trabalho noturno corresponde especificamente ao período entre as 22h00 e as 07h00, sendo remunerado com acréscimo de 25% sobre a remuneração base (Código do Trabalho, 2025). Já o trabalho suplementar refere-se a horas prestadas para além do horário normal de trabalho, devendo ser remunerado com acréscimos definidos por lei ou por convenções coletivas. Esta diferenciação é fundamental para assegurar que os trabalhadores recebem compensações adequadas em função da natureza e da exigência do trabalho desempenhado (Caixa Geral de Depósitos, 2025).

Com a entrada em vigor da Agenda do Trabalho Digno, em 2023, passaram a aplicar-se regras mais rígidas para proteger quem trabalha em regime de turnos. Entre as mudanças introduzidas, destaca-se a necessidade de negociação coletiva para criar bancos de horas, a

limitação da sucessão de turnos sem o descanso adequado e um controlo mais rigoroso das condições em que o trabalho noturno é executado (ARTSOFT, 2025). No fundo, estas medidas procuram tornar a organização dos horários mais previsível e justa, contribuindo para ambientes de trabalho mais equilibrados, saudáveis e sustentáveis.

No setor hoteleiro, onde a exigência de funcionamento contínuo é estrutural, o subsídio de turno e as compensações associadas representam instrumentos fundamentais de justiça laboral. Estas medidas são imprescindíveis para reconhecer o esforço dos trabalhadores, reduzir os impactos negativos do regime de turnos e promover a equidade na gestão dos recursos humanos. Além disso, contribuem para a valorização e retenção de talento, uma vez que, os trabalhadores percecionam estas compensações como reconhecimento do seu esforço e como fator de motivação para permanecerem na organização (Caixa Geral de Depósitos, 2025).

A Legislação Laboral Portuguesa relativa ao trabalho por turnos está fortemente influenciada pelas diretivas da União Europeia, que estabelecem normas mínimas de proteção da saúde e segurança dos trabalhadores em todos os Estados-Membros. A principal referência neste domínio é a Diretiva 2003/88/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho, que define os princípios fundamentais que devem orientar a gestão dos horários laborais, incluindo o trabalho por turnos e o trabalho noturno (Comissão Europeia, 2003).

Entre os pontos-chave desta diretiva destacam-se o direito a um descanso diário mínimo de 11 horas consecutivas por cada período de 24 horas, o descanso semanal mínimo de 24 horas ininterruptas além das 11 horas diárias, o limite máximo de 48 horas semanais de trabalho incluindo horas extraordinárias e o reconhecimento dos riscos específicos do trabalho noturno e por turnos, exigindo medidas preventivas e avaliações regulares de saúde (Comissão Europeia, 2003). Estas normas existem para evitar que os trabalhadores sejam sujeitos a ritmos de trabalho que afetem a sua saúde física e mental, ajudando a manter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Complementarmente, a Diretiva (UE) 2019/1152, relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia, reforça o direito dos trabalhadores a serem informados, de forma clara e atempada, sobre os seus horários, condições contratuais e eventuais alterações. Esta diretiva exige que os empregadores comuniquem com antecedência qualquer mudança nos turnos, permitindo aos trabalhadores organizarem a sua vida pessoal com maior previsibilidade (EUR-Lex, 2019). Estas e outras medidas destacam-se como sendo critérios obrigatórios para a organização dos turnos, segundo a Tabela 1.

| <b>CRITÉRIO</b>                       | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                   |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Substituição de pessoal</b>        | Deve ocorrer sempre que o horário ultrapasse os limites normais de trabalho.                                       |
| <b>Preferências dos trabalhadores</b> | A organização dos turnos deve, sempre que possível, ter em conta as preferências manifestadas pelos trabalhadores. |
| <b>Respeito pelos limites legais</b>  | É obrigatório cumprir os limites legais da duração do trabalho.                                                    |
| <b>Mudança de turno</b>               | Só pode ocorrer após o período de descanso semanal.                                                                |
| <b>Descanso semanal</b>               | Deve ser garantido, pelo menos, um dia de descanso por semana aos trabalhadores em regime de laboração contínua.   |
| <b>Registos atualizados</b>           | A entidade empregadora deve manter registos com a identificação dos trabalhadores por turnos.                      |

Tabela 1 - Artigo 221.º, Critérios obrigatórios para a organização dos turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

A aplicação destas diretivas em Portugal é feita através da transposição para o código do trabalho e pela jurisprudência nacional, que tem vindo a consolidar o entendimento de que o trabalho por turnos exige uma proteção reforçada. O Tribunal de Justiça da União Europeia tem igualmente desempenhado um papel relevante nesta transformação, através de decisões que esclarecem a noção de tempo de trabalho e reforçam o dever dos Estados-Membros de prevenir riscos psicossociais decorrentes da gestão e estruturação do tempo laboral (Ordem dos Advogados, 2023).

A nível internacional, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) caracteriza o trabalho por turnos como “um modelo organizacional em que os colaboradores se substituem de forma sequencial no mesmo posto, assegurando o funcionamento contínuo da empresa”. A OIT recomenda que este tipo de regime seja planeado com base em princípios de ergonomia, saúde ocupacional e segurança, promovendo turnos regulares, pausas adequadas e rotação justa entre os trabalhadores (International Labour Organisation, 2022). A Eurofound (2021), por sua vez, realça que políticas mal estruturadas de trabalho por turnos aumentam



significativamente o risco de stresse crónico, distúrbios do sono e conflitos familiares, apontando para a urgência de medidas que privilegiem o bem-estar dos trabalhadores sem comprometer os objetivos empresariais.

As Diretivas Europeias representam instrumentos normativos fundamentais na regulação do trabalho por turnos, ao estabelecerem parâmetros mínimos de proteção que devem ser respeitados por todos os Estados-Membros. Estas orientações não se limitam a definir limites de duração do trabalho ou períodos de descanso, como também procuram assegurar que os regimes laborais sejam transparentes, previsíveis e compatíveis com os direitos fundamentais dos trabalhadores (Comissão Europeia, 2003; EUR-Lex, 2019). No setor hoteleiro, a relevância destas diretivas é particularmente evidente, uma vez que, obrigam as organizações a estruturar os horários de forma equilibrada, a comunicar alterações com antecedência e a implementar medidas de prevenção dos riscos psicossociais. A sua aplicação prática traduz-se em ambientes laborais mais saudáveis e em políticas de gestão que conciliam justiça social com competitividade sustentável, reforçando a necessidade de alinhar as práticas organizacionais com os princípios europeus de proteção e valorização do capital humano (Ordem dos Advogados, 2023; International Labour Organisation, 2022; Eurofound, 2021).

## **2.2. Gestão de recursos humanos no setor hoteleiro: entre a eficiência e o bem-estar**

A gestão de turnos na hotelaria é uma parte essencial da organização do trabalho e exige um equilíbrio constante entre manter o serviço a funcionar e garantir o bem-estar dos colaboradores. Como os hotéis executam tarefas sem pausar, os modelos de turnos têm de assegurar que há sempre alguém disponível, mas sem ultrapassar os limites legais e tendo em conta as necessidades de cada trabalhador. A escolha do modelo mais adequado depende de vários fatores, como a dimensão da unidade, a sazonalidade, o perfil dos clientes e a composição das equipas (Branco, 2022; Esen, Yildiz & Demir, 2019).

Entre os modelos mais comuns destaca-se o modelo rotativo, no qual os trabalhadores vão alternando entre turnos diurnos, vespertinos e noturnos de forma cíclica. Este sistema procura distribuir os horários de forma mais justa e evitar que certos períodos fiquem sempre sobrecarregados. Ainda assim, pode causar alguma instabilidade nos ritmos biológicos e dificultar a conciliação com a vida familiar.

Para reduzir estes efeitos, alguns hotéis recorrem ao modelo rotativo com preferências, permitindo que os colaboradores indiquem os turnos que melhor se ajustam à sua vida

peçoal, sempre que tal condição seja possível (CITE, 2021). Outro modelo utilizado é o modelo fixo, em que cada trabalhador fica associado a um turno específico, habitualmente determinado com base na antiguidade, na função executada e na disponibilidade. Este modelo oferece maior previsibilidade e facilita a organização da vida pessoal, mas pode gerar desigualdades na distribuição do esforço e limitar a flexibilidade da equipa. Em contextos de exigência elevada, como a receção 24h ou o departamento de restaurante e bar, o modelo fixo é frequentemente suplementado com turnos de reforço, acionados em períodos de maior procura ou em situações imprevistas (Faria e Andrade, 2018).

Mais recentemente, algumas unidades hoteleiras têm vindo a adotar modelos híbridos de organização do trabalho, que combinam características dos turnos rotativos e dos turnos fixos. Nestes modelos, os horários são ajustados tendo em conta ferramentas de gestão de pessoal, indicadores de desempenho e, sempre que possível, as preferências individuais dos colaboradores. Por exemplo, um trabalhador pode manter um turno fixo durante a semana e alternar ao fim de semana, desde que exista acordo prévio e compensações adequadas. Esta solução permite aumentar a previsibilidade dos horários sem perder flexibilidade, sendo especialmente útil em unidades com forte sazonalidade ou durante períodos de eventos especiais, em que a procura varia de forma significativa (Faria e Andrade, 2018).

Os diferentes modelos, quando apoiados por software próprio para este fim, tornam a gestão dos turnos mais flexível e ajustada às necessidades de cada equipa, ajudando ao mesmo tempo a melhorar a eficiência do serviço e o bem-estar dos trabalhadores (ARTSOFT, 2025). Ainda assim, a sua aplicação implica investimento em tecnologia, formação adequada e, acima de tudo, uma cultura organizacional que valorize a transparência e a participação de todos. Seja qual for o modelo escolhido, a gestão de turnos deve sempre respeitar princípios básicos como a equidade, a previsibilidade e a proteção da saúde dos trabalhadores.

A rotação excessiva, a ausência de descanso adequado e a falta de comunicação são fatores que comprometem a eficácia dos modelos e geram insatisfação entre os colaboradores. Como sublinham Kecklund e Axelsson (2016), a gestão dos horários não deve ser entendida apenas como uma questão logística, mas como uma dimensão estratégica da qualidade do emprego e da sustentabilidade organizacional.

Em adição aos modelos de turnos, a motivação e a retenção de trabalhadores são pilares fundamentais da gestão estratégica de recursos humanos no setor hoteleiro, especialmente em contextos de trabalho por turnos. A exigência física e emocional do trabalho, aliada aos horários irregulares e à constante pressão para garantir um serviço de excelência, faz com que este setor seja especialmente vulnerável à rotatividade e ao desgaste profissional. Por isso, torna-se fundamental implementar políticas eficazes de motivação e retenção, que

asseguem a continuidade do serviço, a qualidade do atendimento e a própria sustentabilidade das organizações (Esen, Yildiz & Demir, 2019).

Entre as estratégias de motivação mais relevantes destacam-se o reconhecimento do desempenho, a valorização das funções operacionais e a criação de oportunidades reais de progressão na carreira. Sendo a hotelaria um setor profundamente marcado pela relação com o cliente, práticas que reforcem o sentimento de pertença e de utilidade dos trabalhadores fazem uma diferença significativa. O reconhecimento pode assumir várias formas, desde elogios públicos a prêmios de desempenho, passando por programas de desenvolvimento pessoal e profissional (Branco, 2022). Estas iniciativas ajudam a aumentar a satisfação, reduzir o absentismo e fortalecer o compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização.

A retenção exige uma abordagem mais estrutural, que inclua condições de trabalho justas, horários previsíveis, apoio à conciliação familiar e ambiente organizacional saudável. Estudos como o de Faria e Andrade (2018) demonstram que os trabalhadores em regime de turnos valorizam particularmente a previsibilidade dos horários e a possibilidade de participar na sua definição. A inclusão dos colaboradores nos processos de organização dos turnos, bem como a existência de canais de comunicação eficazes com as chefias, são fatores que reforçam a confiança e reduzem a intenção de abandono.

Além disso, a formação contínua e o investimento em competências transversais são políticas de retenção que permitem aos trabalhadores visualizar um percurso de crescimento dentro da organização. A hotelaria, pela sua diversidade funcional, oferece múltiplas oportunidades de mobilidade interna, desde funções operacionais até cargos de supervisão e gestão. A criação de planos de carreira, acompanhados por mentoria e avaliação regular, contribui para a retenção de talento e para a construção de equipas mais coesas e qualificadas (CITE, 2021).

As políticas de motivação e retenção no setor hoteleiro devem ser integradas, contínuas e centradas nas pessoas. Num contexto de trabalho por turnos, onde os desafios são intensos e constantes, estas políticas não são apenas instrumentos de gestão, mas expressões de respeito, valorização e compromisso com o capital humano da organização.

Em relação às políticas internacionais, é essencial realçar a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no setor hoteleiro. Esta reveste-se de características particularmente exigentes, dada a natureza intensiva da mão de obra e a necessidade de funcionamento contínuo, sete dias por semana. Este contexto de elevada exigência operacional implica a adoção de práticas de gestão que procurem simultaneamente assegurar a eficiência dos serviços prestados e a promoção do bem-estar físico, emocional e social dos trabalhadores.

No setor da hotelaria, a flexibilidade organizacional tornou-se uma exigência estrutural, sendo as escalas de trabalho por turnos uma das formas mais comuns de responder à necessidade de disponibilidade constante (Geraldo, 2019). No entanto, esta flexibilidade, quando mal gerida, pode conduzir ao aumento do stresse ocupacional, à diminuição da qualidade de vida dos colaboradores e a uma elevada rotatividade laboral, que continua a ser um dos principais problemas do setor (Timms *et al.* 2015). Neste sentido, a GRH deve assumir um papel estratégico, orientado não apenas para os objetivos económicos da organização, mas também para a humanização das condições de trabalho.

Uma das principais estratégias para alcançar este equilíbrio é a implementação de políticas organizacionais que integrem práticas de trabalho sustentáveis, como o planeamento participativo dos horários, a oferta de programas de formação contínua e a criação de mecanismos de escuta ativa dos colaboradores. A literatura tem demonstrado que organizações que promovem a participação dos trabalhadores nas decisões sobre turnos e horários de trabalho tendem a apresentar maiores níveis de satisfação, produtividade e retenção de talentos (Coutinho, 2002).

Adicionalmente, a promoção do bem-estar dos colaboradores pode ser reforçada por medidas como a rotatividade inteligente dos turnos, evitando, por exemplo, a repetição prolongada de turnos noturnos, bem como por políticas de compensação justa, que reconheçam o esforço suplementar associado à prestação de trabalho em horários atípicos. A conciliação entre a vida pessoal e profissional deve também ser um objetivo prioritário. Estratégias como o apoio à parentalidade, a criação de espaços de descanso e lazer e o acompanhamento psicossocial dos trabalhadores são cada vez mais valorizadas no contexto hoteleiro moderno (Soares, 2024).

No contexto português, algumas cadeias hoteleiras têm vindo a destacar-se pela implementação de práticas inovadoras na gestão de pessoas, apostando na valorização do capital humano como um dos pilares da competitividade e da qualidade do serviço. Iniciativas como o reconhecimento de desempenho, o mentoring interno<sup>8</sup> a flexibilidade no tempo de trabalho e a aposta em carreiras profissionais sustentáveis têm contribuído para um ambiente laboral mais saudável e motivador (Price, 2025).

Contudo, a realidade do setor é ainda marcada por assimetrias. Pequenas e médias unidades hoteleiras, com menores recursos, nem sempre conseguem implementar práticas de GRH estruturadas, o que compromete a eficácia e a sustentabilidade das suas equipas. Neste sentido, importa promover políticas públicas e incentivos setoriais que favoreçam a

---

<sup>8</sup> Definição de mentoring interno - ferramenta de gestão de capital humano, que contribui para a motivação, e a construção de carreiras sustentáveis dentro das organizações (Silva, 2019).

profissionalização da GRH em toda a cadeia de valor do turismo e hotelaria (Baum, Amoah & Spivack, 1997; Lourenço, 2021).

A GRH no setor hoteleiro enfrenta, assim, o desafio constante de equilibrar a eficiência operacional, indispensável à sustentabilidade do negócio, com o respeito pelos direitos, necessidades e bem-estar dos seus colaboradores. Este equilíbrio exige uma abordagem estratégica, multidimensional e humanizada, que reconheça o trabalhador não apenas como recurso produtivo, mas como agente central na experiência turística e na criação de valor organizacional.

### **2.3. Perspetivas futuras do trabalho por turnos**

A automação<sup>9</sup> e a inteligência artificial estão a mudar profundamente a forma como o trabalho por turnos é gerido na hotelaria, trazendo mais eficiência, maior previsibilidade e melhores condições para quem trabalha neste setor. Este subcapítulo explora essas perspetivas futuras, apoiando-se na evidência disponível e nas principais tendências tecnológicas. A evolução tecnológica tem vindo a alterar o próprio conceito de trabalho por turnos. No setor hoteleiro, onde o serviço funciona sem interrupções e a gestão de equipas é particularmente exigente, a automação e a inteligência artificial (IA) assumem um papel cada vez mais estratégico.

Estas tecnologias não apenas otimizam processos operacionais, como também oferecem soluções inovadoras para a organização dos horários, a monitorização da assiduidade e a personalização da experiência laboral (Innux, 2025; HotelTechReport, 2025).

A automação da gestão de turnos é uma das áreas com maior impacto imediato. Softwares como o *InnuxTime HR*, desenvolvido em Portugal, possibilitam criar escalas de trabalho com base em critérios legais, operacionais e preferenciais, reduzindo significativamente o tempo despendido pelas chefias na organização dos horários. Os sistemas atuais recorrem a informações como assiduidade, disponibilidade e carga horária, o que ajuda a garantir o cumprimento das normas laborais e torna a distribuição dos turnos mais transparente para todos. Ao mesmo tempo, a inteligência artificial na hotelaria está em constante evolução e já não se limita apenas à gestão de horários. Atualmente, a IA consegue prever picos de ocupação, ajustar automaticamente as necessidades de pessoal e até sugerir mudanças nos

---

<sup>9</sup> Definição de automação - entendida como o uso de sistemas tecnológicos e máquinas para executar tarefas anteriormente realizadas por humanos, com o objetivo de aumentar a eficiência, reduzir erros e otimizar processos produtivos (INE, 2025).

turnos com base em padrões de desempenho e indicadores de bem-estar dos colaboradores. Esta capacidade de antecipação permite identificar situações de possível sobrecarga antes de acontecerem, reduzir o absentismo e melhorar a satisfação das equipas, contribuindo para ambientes de trabalho mais equilibrados e saudáveis. Ao atenuar os colaboradores das tarefas mais operacionais, estas tecnologias permitem que se concentrem em funções que exigem mais contacto humano, o que acaba por tornar a experiência dos hóspedes mais personalizada e autêntica. Ainda assim, a introdução destas ferramentas levanta algumas questões importantes dentro das organizações. A forma como os dados são utilizados, a proteção da privacidade dos trabalhadores e a necessidade de garantir formação contínua são pontos essenciais para que a automação e a IA funcionem como apoio ao bem-estar e não como instrumentos de controlo exagerado.

A Legislação Laboral, tanto em Portugal como na União Europeia, vai ter de acompanhar estas mudanças para garantir que os direitos dos trabalhadores se mantêm devidamente protegidos, sobretudo agora que a transformação digital está a avançar tão rapidamente.

Quanto ao futuro do trabalho por turnos na hotelaria, tudo aponta para que a automação e a inteligência artificial ganhem cada vez mais espaço como apoio à gestão.

Estas tecnologias possuem o potencial de melhorar a eficiência, reduzir os impactos negativos dos turnos e promover uma cultura organizacional mais justa e centrada nas pessoas. A sua implementação responsável será determinante para o futuro do trabalho na hotelaria (Branco, 2022; CITE, 2021).

Os modelos flexíveis fundamentam-se numa lógica de adaptação ininterrupta, possibilitando que os trabalhadores selecionem ou negociem os seus horários através de plataformas digitais, sistemas de auto agendamento ou algoritmos de gestão inteligente. Este tipo de organização só é possível graças a tecnologias de automação e inteligência artificial, que cruzam dados de ocupação, desempenho e preferências individuais para criar escalas mais equilibradas e eficientes (Innux, 2025). A flexibilidade pode ainda assumir diferentes formas, como o tempo parcial adaptativo, o trabalho em duplo turno com pausas mais longas ou a alternância entre funções. Estas modalidades acabam, no dia a dia, por dar mais autonomia aos colaboradores e por aumentar o seu envolvimento, além de reforçarem o sentimento de pertença na equipa.

No entanto, trabalhar com modelos híbridos e flexíveis não é algo que funcione por si só. É preciso que a organização tenha uma cultura baseada na confiança, na transparência e na participação das pessoas. Também se torna essencial garantir que existe uma comunicação interna que realmente funcione, que haja formação contínua e que os limites legais sejam respeitados, para que tudo isto seja aplicado de forma justa e sustentável.

É igualmente importante assegurar que a flexibilidade não se transforma em imprevisibilidade ou em sobrecarga, protegendo os trabalhadores de possíveis abusos e preservando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Kecklund & Axelsson, 2016).

Estas modalidades acabam por dar mais autonomia aos colaboradores, ajudando-os a se sentirem mais envolvidos e reforçarem o sentimento de pertença dentro da equipa. Contudo, trabalhar com modelos híbridos e flexíveis não resulta se a organização não tiver uma cultura baseada na confiança, na transparência e na participação das pessoas. Para que estes modelos funcionem de forma justa e sustentável, é essencial que a comunicação interna seja clara, que exista formação contínua e que os limites legais sejam respeitados.

Muitas das perspetivas futuras têm como influência a pandemia de COVID-19 que provocou uma disrupção profunda nos modelos de organização do trabalho, acelerando transformações que já estavam em curso e revelando fragilidades estruturais, especialmente nos setores que operam em regime de turnos, como a hotelaria. No período pós-pandémico, observam-se tendências emergentes que apontam para uma reconfiguração das práticas laborais, com maior foco na flexibilidade, na saúde ocupacional e na digitalização dos processos de gestão (ILO, 2022; HotelTechReport, 2025).

Uma das principais tendências é a valorização da previsibilidade e da conciliação. A experiência da pandemia evidenciou a importância de horários mais estáveis e compatíveis com a vida pessoal, levando muitas unidades hoteleiras a rever os seus modelos de turnos. A adoção de escalas com maior antecedência, a possibilidade de negociação dos horários e a integração de preferências individuais tornaram-se práticas mais comuns, contribuindo para a redução do absentismo e para o aumento da satisfação dos trabalhadores (Branco, 2022).

Outra tendência relevante é o reforço das políticas de saúde e segurança no trabalho, com especial atenção aos impactos psicossociais do regime de turnos. A pandemia trouxe à luz o papel crítico da saúde mental e da gestão do stress, levando as organizações a implementar medidas como acompanhamento psicológico, pausas estruturadas, formação em autocuidado e promoção de ambientes laborais mais saudáveis. Estas práticas, antes vistas como complementares, passaram a integrar a estratégia central de gestão de pessoas (ILO, 2022).

A digitalização acelerada é também uma marca do período pós-pandémico. As ferramentas de automação, a inteligência artificial e as plataformas de gestão de horários tornaram-se parte fundamental do dia a dia das empresas, ajudando a lidar com a imprevisibilidade da procura e com a necessidade de reorganizar equipas rapidamente. Atualmente, sistemas inteligentes conseguem prever os momentos de maior fluxo de clientes, ajustar turnos quase em tempo real e facilitar a comunicação com os colaboradores, o que resulta numa gestão mais rápida, clara e focada nas pessoas (Innux, 2025).

Por fim, verifica-se uma maior sensibilidade social e institucional para os desafios do trabalho por turnos. A pandemia fortaleceu o reconhecimento público do papel dos trabalhadores essenciais, abrangendo os profissionais da hotelaria, e gerou pressão para o reforço dos direitos laborais, da proteção social e da valorização das funções operacionais. Esta mudança de paradigma abre espaço para uma abordagem mais ética e sustentável da gestão de turnos, onde o bem-estar dos trabalhadores é visto como condição para a competitividade das organizações. As tendências que surgiram depois da pandemia mostram que o trabalho por turnos está a passar por uma mudança profunda.

Fala-se cada vez mais em flexibilidade, numa gestão mais atenta às pessoas e no uso da tecnologia para facilitar a organização do trabalho. No setor hoteleiro, estas mudanças representam uma oportunidade para criar modelos laborais mais justos, mais resistentes às exigências do dia a dia e alinhados com aquilo que a sociedade atual valoriza.



### **CAPÍTULO 3 - O TRABALHO POR TURNOS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO**

Neste capítulo será analisado o tema trabalho por turnos enquanto uma realidade cada vez mais presente no mundo laboral atual, com particular atenção ao setor hoteleiro.

A crescente complexidade das sociedades contemporâneas, impulsionada pela globalização, pelo aumento do turismo e pela lógica de funcionamento contínuo da economia, tem vindo a favorecer a expansão de regimes de trabalho que vão além do horário tradicional. Neste cenário, o trabalho por turnos é a realidade em diversos setores incluindo a hotelaria. Neste setor é essencial garantir um serviço contínuo, tanto para manter a competitividade das unidades hoteleiras como para certificar a satisfação dos hóspedes.

Com este enquadramento, são definidos os seguintes objetivos específicos

1. Examinar a evolução histórica do regime de turnos, destacando as principais mudanças desde a revolução industrial até à atualidade, com ênfase na transição para a sociedade de serviços e na crescente valorização do setor terciário.
2. Explorar a organização do trabalho por turnos no setor hoteleiro, analisando as suas particularidades, os desafios associados e os impactos que este regime acarreta para os trabalhadores, tanto a nível profissional como pessoal.

Esta análise pretende sustentar teoricamente a investigação empírica a realizar no Hotel *The Cliff Bay*, procurando compreender de que forma o regime de turnos é estruturado e gerido neste contexto específico, bem como os seus efeitos sobre o bem-estar, a saúde e a vida familiar dos colaboradores.

Adicionalmente, importa salientar que o conceito de trabalho por turnos engloba diferentes modalidades, nomeadamente os turnos fixos, rotativos e noturnos, cada um com implicações distintas na vida social e pessoal dos trabalhadores. A literatura tem evidenciado que o trabalho noturno e o regime rotativo constituem fatores de risco acrescido para a saúde física e mental, uma vez que, expõem os indivíduos a condições que desafiam os ritmos biológicos naturais e perturbam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Bastos & Afonso, 2020; Kecklund & Axelsson, 2016).

De facto, a necessidade crescente de serviços contínuos nas sociedades contemporâneas levou a uma expansão das jornadas laborais para além do horário convencional, impondo aos trabalhadores adaptações constantes que podem traduzir-se em fadiga, dificuldades de conciliação familiar e maior vulnerabilidade a doenças crónicas. Ao mesmo tempo, este regime laboral levanta questões relevantes para a gestão de recursos humanos,

nomeadamente no que respeita à equidade na distribuição de turnos, à motivação dos colaboradores e à implementação de políticas de saúde ocupacional.

Assim, o presente capítulo estabelece as bases conceptuais e teóricas para a compreensão do trabalho por turnos, articulando a sua evolução histórica, os impactos psicossociais e as especificidades do setor hoteleiro, de modo a enquadrar a análise empírica subsequente.

### **3.1. Origem e evolução do regime de turnos: da revolução industrial à atualidade**

#### **3.1.1. Conceitos e definições do trabalho por turnos**

O trabalho por turnos é hoje reconhecido como uma das formas mais relevantes de organização laboral no mundo contemporâneo. No contexto atual, caracterizado pela globalização, pela crescente competitividade dos mercados e pela procura constante de serviços disponíveis 24 horas por dia, esta modalidade assumiu-se como prática disseminada e indispensável. A sua presença é particularmente notória em setores que exigem funcionamento contínuo, como a saúde, os transportes, a segurança, a indústria e, de forma muito expressiva, o turismo e a hotelaria.

De acordo com Jansen *et al.* (2004), o trabalho por turnos consiste na divisão dos horários de trabalho em períodos distintos ao longo do dia e da noite, permitindo que diferentes grupos de trabalhadores se substituam nos mesmos postos de trabalho. Esta organização pode ser contínua, quando a atividade nunca é interrompida, ou descontínua, quando existem pausas entre os turnos.

A Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho define o trabalho por turnos como qualquer método de organização do tempo de trabalho em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, de acordo com um determinado padrão, incluindo a rotação, e que pode exigir que trabalhem em diferentes horas do dia e da noite Eurofund (2021). Esta definição destaca a dimensão organizacional, mas também refere a complexidade social e pessoal que este regime acarreta.

Mais recentemente, autores como Chen *et al.* (2024) sublinham que o trabalho por turnos deve ser entendido como um fenómeno multidimensional, não apenas uma exigência produtiva, mas também um fator com implicações profundas na saúde, na vida social e na sustentabilidade das relações laborais. Antes dos anos 2000, a literatura tendia a focar-se sobretudo na necessidade de manter a produção contínua e em 2025, a ênfase desloca-se para os impactos psicossociais, para a conciliação entre vida profissional e pessoal e para a

necessidade de políticas de gestão que amenizem os efeitos negativos. Assim, o conceito de trabalho por turnos evoluiu de uma visão instrumental e produtivista para uma perspectiva holística, que reconhece tanto os benefícios organizacionais como os custos humanos e sociais.

### **3.1.2. Origem e evolução histórica**

A origem do regime de turnos remonta à Revolução Industrial, no final do século XVIII e início do século XIX. Antes deste período, os horários de trabalho eram frequentemente irregulares, ajustados às necessidades familiares, agrícolas ou artesanais. Com o avanço da industrialização e a introdução das máquinas e a concentração de trabalhadores nas fábricas tornou-se necessária uma organização muito mais rígida e contínua do trabalho. Foi neste contexto que surgiu o trabalho por turnos, como forma de garantir que as fábricas se mantinham ativas 24 horas por dia. A maquinaria, cara e difícil de manter, não podia ficar sem ser utilizada. Para evitar tal situação, os empregadores passaram a implementar turnos rotativos, assegurando que os equipamentos eram utilizados ao máximo e que a produção não sofria interrupções.

Karl Marx, em *O Capital* (1887), analisou criticamente esta prática, considerando-a um mecanismo de exploração, os turnos permitiam intensificar a produção sem aumentar proporcionalmente o número de trabalhadores, prolongando a jornada laboral e comprometendo a saúde e o bem-estar dos operários. Com o avanço do século XIX e início do século XX, a eletrificação e a invenção da lâmpada elétrica por Thomas Edison em 1879, possibilitaram a expansão do trabalho noturno (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2021). A partir desse momento, as fábricas e outros estabelecimentos puderam operar sem depender da luz natural, consolidando o regime de turnos.

Durante o século XX, o trabalho por turnos expandiu-se para além da indústria pesada, sendo que, os setores como os transportes, a saúde e os serviços públicos passaram a adotar este modelo, dada a necessidade de garantir serviços contínuos. A segunda metade do século XX trouxe consigo uma preocupação crescente com os efeitos do trabalho noturno e por turnos na saúde dos trabalhadores. Estudos como os de Knutsson (2003) e Khan et al. (2018) mostraram que este tipo de regime pode alterar os ritmos naturais do corpo, provocando distúrbios do sono, fadiga persistente, problemas psicológicos e aumento do risco de doenças cardiovasculares e metabólicas. Ao mesmo tempo, a transição para uma economia centrada nos serviços reforçou a importância do trabalho por turnos. A globalização, o crescimento do

turismo e a necessidade de oferecer serviços ininterruptos levaram à adaptação deste regime a novas realidades. O setor hoteleiro, em particular, tornou-se um dos principais exemplos desta prática, já que depende da disponibilidade constante para atender clientes em qualquer hora do dia ou da noite.

### **3.1.3. Expansão para os setores de serviços e turismo**

No setor hoteleiro, os trabalhos passaram a ser organizados em turnos rotativos e noturnos para garantir que o serviço funcione a qualquer hora e que os hóspedes são sempre atendidos. Esta forma de organizar o trabalho é importante para manter a qualidade do serviço, mas traz desafios para quem trabalha no setor. Harjanti & Todani (2019b) referem que os turnos rotativos dão mais flexibilidade às empresas, mas têm custos para os trabalhadores, sobretudo na conciliação entre vida profissional e pessoal. Yirik, Ekici & Ören (2015) apontam ainda que os trabalhadores da hotelaria lidam com uma pressão constante para manter padrões elevados de qualidade, o que se junta ao desgaste físico e emocional provocado pelo trabalho por turnos.

A literatura recente recomenda a implementação de políticas de bem-estar e saúde ocupacional no setor hoteleiro. Esen *et al.* (2019) sugerem medidas como a redução da duração dos turnos, a promoção de períodos de descanso adequados e o acompanhamento psicológico dos trabalhadores. Estas estratégias visam amenizar os efeitos negativos do trabalho por turnos e promove um equilíbrio entre as exigências do serviço e o bem-estar dos colaboradores. A expansão do regime de turnos para o setor dos serviços reflete uma transformação estrutural, se, no passado, o trabalho por turnos era associado sobretudo à indústria, hoje, é um elemento central da hotelaria, do turismo, da saúde e de outros serviços essenciais.

### **3.1.4. A lógica da economia 24/7**

A evolução do regime de turnos culmina naquilo que se designa por economia 24/7, caracterizada pela mudança do paradigma social do trabalho das 09h00 às 17h00 para um modelo de funcionamento contínuo. Este novo paradigma resulta da globalização, da digitalização e da crescente exigência de disponibilidade permanente de bens e serviços.

Na economia 24/7, o trabalho por turnos deixa de ser apenas uma necessidade industrial e passa a ser um elemento estruturante da vida social contemporânea. A lógica da disponibilidade permanente influencia padrões de consumo, relações familiares, organização de cidades com serviços de transportes, saúde, hotelaria, restauração e comércio eletrônico que operem continuamente, moldando o cotidiano das sociedades modernas.

Kecklund & Axelsson (2016) sublinham que esta transformação representa uma mudança paradigmática, sendo que, o trabalho por turnos não é apenas uma forma de organização laboral, mas um reflexo da própria estrutura social. A economia a funcionar 24 horas por dia cria oportunidades de crescimento e inovação, mas também traz desafios para a saúde pública, para as regras laborais e para a gestão das equipas. Por isso, perceber como o trabalho por turnos evoluiu é importante para entender o impacto que tem na hotelaria e, neste caso, no Hotel *The Cliff Bay*, onde a diversidade cultural e a necessidade de manter os serviços sempre operacionais obrigam a uma gestão justa dos turnos.

### **3.2. O setor hoteleiro e a dinâmica do trabalho**

#### **3.2.1. Especificidades do setor hoteleiro**

O setor hoteleiro é um dos pilares da economia de serviços e tem um peso especial em países e regiões com forte vocação turística, como Portugal. A sua importância não se resume à criação de emprego e riqueza, estende-se também ao papel que desempenha na promoção da imagem dos destinos e na sua competitividade no mercado turístico (Harjanti & Todani, 2019c). Uma das características marcantes da hotelaria é a forte exigência em termos de disponibilidade, flexibilidade e qualidade no atendimento ao cliente. O trabalho no setor envolve várias áreas como receção, restauração, limpeza, manutenção, animação e outros serviços, que precisam de funcionar de forma contínua, muitas vezes 24 horas por dia, 7 dias por semana. Esta exigência resulta tanto da procura dos clientes como da necessidade de assegurar padrões elevados de qualidade, segurança e eficiência (Yirik, Ekici & Ören, 2015).

A especificidade do setor hoteleiro impõe algumas características próprias ao regime de trabalho por turnos. A figura 1 apresenta três características fundamentais defendidas por especialistas:

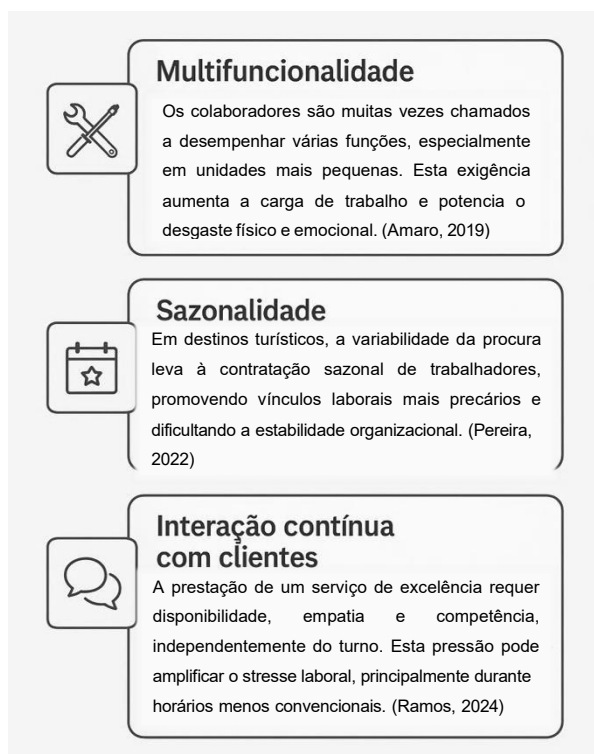


Figura 1 – Características do trabalho por turnos segundo alguns especialistas

Fonte: Elaboração própria (2025)

Neste contexto, o trabalho por turnos emerge como uma solução organizacional indispensável. A divisão dos horários em períodos distintos garante que há sempre colaboradores presentes, de dia e de noite, permitindo que os serviços funcionem sem interrupções. No entanto, este regime não se resume apenas à organização do trabalho. O trabalho por turnos também envolve aspetos emocionais, culturais e sociais, já que o contacto com o público é constante e a experiência do cliente depende muito da disponibilidade, motivação e desempenho dos trabalhadores (Amaro, 2019). Outra especificidade importante é a própria complexidade da estrutura do hotel. Cada departamento trabalha a um ritmo diferente e tem necessidades próprias. A receção, por exemplo, tem de funcionar o dia inteiro, enquanto o serviço de quartos concentra o trabalho em certas horas. Esta diferença nas áreas obriga a uma gestão de turnos muito bem organizada, capaz de acompanhar as mudanças na procura e as particularidades de cada função. Por isso, a coordenação entre departamentos é essencial para garantir que o serviço não falhe e que os clientes fiquem satisfeitos (Branco, 2022). Além destas características, destaca-se também a sazonalidade da procura, que é uma marca evidente do setor hoteleiro em Portugal. A chegada de turistas varia ao longo do ano, com picos nas épocas festivas e nos meses de verão, e quebra nos

períodos de menor procura. Esta sazonalidade exige uma gestão flexível da força de trabalho, com recurso frequente a contratos temporários, trabalho suplementar ou polivalência funcional. Esta realidade torna ainda mais importante o planeamento estratégico e a criação de políticas de retenção que ajudem os trabalhadores a manterem a motivação e a qualidade do serviço, mesmo em fases de maior pressão ou instabilidade laboral (Silva, 2020).

### **3.2.2. Organização do trabalho por turnos na hotelaria**

As organizações do trabalho por turnos nas unidades hoteleiras obedecem a critérios operacionais, legais e humanos, refletindo a complexidade de um setor que exige continuidade de serviço e elevada qualidade no atendimento ao cliente. Do ponto de vista operacional, os turnos são definidos para assegurar a presença de equipas nos serviços essenciais, como receção, segurança, limpeza, restauração e manutenção.

Em muitas unidades hoteleiras, os turnos são rotativos, permitindo que os trabalhadores alternem entre horários diurnos, vespertinos e noturnos. Esta rotação procura distribuir de forma equilibrada os encargos associados ao trabalho noturno e aos horários menos desejados, enquanto garante a presença de colaboradores em todos os períodos do dia (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2017). Na hotelaria, a organização dos turnos tem como principal objetivo garantir que os serviços sejam prestados com qualidade em qualquer momento, seja de dia ou de noite. A prática da rotação periódica procura equilibrar os horários entre os colaboradores, distribuindo de forma justa os turnos menos desejados, enquanto assegura a continuidade e a consistência no atendimento (Martins, Amaro & Silva, 2021).

A gestão dos turnos deve dar resposta às oscilações da procura, bem como aos picos de sazonalidade ou eventos especiais, impondo um planeamento flexível e uma capacidade de adaptação extra. A coordenação entre departamentos é fundamental, dado que cada área apresenta ritmos distintos, a receção funciona 24 horas por dia, enquanto o serviço de quartos ou a restauração concentram a sua atividade em horários específicos. Do ponto de vista legal, o Código do Trabalho Português estabelece limites para a duração dos turnos, períodos mínimos de descanso e compensações específicas, como o subsídio de turno e o pagamento adicional pelo trabalho noturno. Contudo, a aplicação prática destas normas varia em função da política de cada unidade hoteleira, do tipo de contrato e dos instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho. Em alguns casos, verifica-se uma discrepância entre o

enquadramento legal e a realidade prática, o que pode gerar tensões entre empregadores e trabalhadores (Amaro, 2019).

A diversidade cultural nas equipas hoteleiras tornou-se um fator cada vez mais relevante quando se trata de organizar os turnos. Trabalhar com pessoas de diferentes países pode enriquecer o ambiente, trazer novas perspetivas e melhorar a dinâmica diária. No entanto, essa diversidade pode revelar fragilidades, sobretudo no que diz respeito à integração e à garantia de que todos são tratados com justiça. Em alguns hotéis ainda se nota um padrão pouco equilibrado, colaboradores estrangeiros acabam muitas vezes colocados nos turnos noturnos ou em funções menos visíveis, sendo que, esta situação não se resume apenas aos horários. É uma questão de equidade e de assegurar que todos têm as mesmas oportunidades, sem que alguém seja direcionado para tarefas menos desejadas somente por ter origem em outro país. Felizmente existem exemplos que demonstram que é possível fazer melhor, e no Hotel *The Cliff Bay* a distribuição dos turnos é feita de forma equilibrada entre trabalhadores nacionais e estrangeiros. O resultado é um ambiente mais saudável e acolhedor onde cada pessoa sente que faz parte da equipa de forma igual.

### **3.2.3. Comparação com outros setores**

O trabalho por turnos existe em muitos setores, mas a forma como é vivido muda consoante o tipo de organização e as funções desempenhadas. Na indústria transformadora, por exemplo, os turnos servem sobretudo para garantir que as linhas de produção não param. O objetivo principal é manter a eficiência técnica e produtiva, e isso faz com que o trabalho seja mais padronizado e repetitivo, com pouca necessidade de interação entre pessoas. As tarefas são previsíveis e, apesar de os impactos físicos serem reais, como a fadiga ou os efeitos no ritmo biológico, o desgaste emocional costuma ser menor do que na hotelaria, já que não existe a pressão do contacto direto com clientes (Knutsson, 2003).

No setor da saúde, a realidade é bem diferente. Os profissionais enfrentam turnos muito exigentes, muitas vezes durante a noite, e trabalham sob grande responsabilidade. Médicos e enfermeiros lidam diariamente com situações críticas e imprevisíveis, o que naturalmente aumenta os níveis de stress. Ainda assim, este é um setor onde existe um forte reconhecimento social e institucional pelo trabalho realizado, algo que ajuda a aliviar parte do desgaste físico e emocional. A valorização da profissão e o sentido de missão funcionam como uma espécie de proteção psicológica, algo que não se sente com a mesma intensidade na hotelaria (Khan, Qureshi e Raza, 2018).



Nos setores dos transportes e da segurança, o trabalho por turnos é essencial para que o serviço nunca pare. Estas áreas funcionam com regras muito claras e tarefas padronizadas, o que reduz quase por completo a necessidade de improvisar. A rotina é mais previsível e as normas de segurança ajudam a criar uma sensação de estabilidade, embora isso não elimine os impactos físicos e sociais que o regime de turnos inevitavelmente traz.

Quando olhamos para a hotelaria, o cenário muda, aqui a exigência de estar disponível a qualquer hora junta-se a uma forte componente relacional que só estar presente não é o suficiente. Os trabalhadores precisam de manter uma atitude acolhedora, atenta e emocionalmente disponível, mesmo quando o turno começa ao amanhecer ou termina de madrugada. A satisfação do cliente depende diretamente da forma como cada colaborador interage, o que torna este tipo de trabalho especialmente exigente (Yirik, Ekici e Ören, 2015).

Além disso, a hotelaria vive dentro da lógica da economia 24 horas por dia, 7 dias por semana. Receção, restauração, apoio ao cliente, tudo precisa de funcionar sem interrupções. Por isso, os turnos não são apenas uma escolha de gestão, mas uma necessidade estrutural. Esta realidade obriga a modelos de organização que consigam equilibrar eficiência com o bem-estar das equipas, algo que nem sempre é aplicado com o mesmo cuidado que se vê noutros setores (Kecklund e Axelsson, 2016).

Outra diferença importante depara-se com a imprevisibilidade da procura. Enquanto setores como a indústria ou os transportes trabalham com volumes relativamente estáveis e fáceis de antecipar, a hotelaria vive muito mais dependente de fatores externos. A sazonalidade, os eventos, os perfis culturais dos hóspedes e até as oscilações económicas influenciam diretamente o movimento. Esta instabilidade obriga os trabalhadores a adaptar-se constantemente, mesmo quando já estão cansados ou sob pressão, o que torna o impacto dos turnos muito mais complexo e cheio de nuances (Amaro, 2019).

Na Região Autónoma da Madeira, esta realidade ganha contornos próprios. Os dados mais recentes mostram que o turismo tem vindo a crescer de forma consistente ao longo de todo o ano. Só no primeiro semestre de 2025 foram registadas cerca de 6 milhões de dormidas, o que representa um aumento de 8,5% face ao mesmo período do ano anterior. Em épocas festivas, como o Natal e a Passagem de Ano, a ocupação chega praticamente aos 100% (Observador, 2025). O comportamento do turismo na região explica-se por vários fatores. O clima subtropical sempre ameno, permite disfrutar da praia e da natureza com as célebres caminhadas praticamente em qualquer altura do ano. A oferta turística também é bastante variada, há trilhos, enoturismo, eventos culturais e até experiências ligadas ao bem-estar. Além disso, a Madeira recebe visitantes de vários mercados sobretudo portugueses, alemães e britânicos, o que ajuda a manter um fluxo regular de turistas ao longo de todo o ano.

Por isso, os profissionais da hotelaria na Madeira não passam por longos períodos de baixa procura. Pelo contrário, enfrentam uma pressão contínua, que exige turnos regulares, intensos e uma grande capacidade de resistência durante todo o ano.

Já em Portugal Continental a sazonalidade é mais evidente e regiões como o Algarve ou o Litoral Centro, concentram grande parte da procura nos meses de verão, enquanto no inverno se registam quebras significativas. Embora a diversificação da oferta, turismo religioso, enoturismo, turismo de natureza, tenham contribuído para atenuar a sazonalidade, a procura continua fortemente dependente do calendário balnear. Isto significa que os trabalhadores da hotelaria no Continente enfrentam períodos de sobrecarga intensa no verão e redução de atividade no inverno, muitas vezes com recurso a contratos temporários ou trabalho sazonal.

A realidade madeirense aproxima-se de destinos como as Ilhas Canárias ou as Caraíbas, onde o clima tropical garante procura elevada durante todo o ano. Nestes contextos, a hotelaria funciona em regime de economia 24/7 permanente, exigindo modelos de gestão de recursos humanos que conciliem eficiência operacional com políticas de bem-estar contínuo.

Em contraste, destinos do Mediterrâneo (Grécia, Itália, Sul de Espanha) ou do Norte da Europa, apresentam sazonalidade mais marcada, com picos concentrados no verão e quebras acentuadas no inverno. Nestes casos, a gestão de turnos é fortemente condicionada pela sazonalidade, implicando maior contratação temporária e redução de equipas fora da época alta.

#### ***3.2.4. Desafios do trabalho por turnos no setor hoteleiro***

O trabalho por turnos no setor hoteleiro apresenta desafios significativos que afetam diretamente a saúde, o bem-estar e a vida pessoal dos colaboradores. A necessidade de garantir serviços contínuos e de elevada qualidade obriga os trabalhadores a adaptar-se a horários irregulares, muitas vezes rotativos ou noturnos, o que pode provocar distúrbios do sono, fadiga crónica e dificuldades na conciliação entre vida profissional e familiar (Kecklund & Axelsson, 2016; Branco, 2022). Entre os principais desafios associados ao trabalho por turnos no setor hoteleiro, destacam-se os seguintes, ilustrado na figura 2, as consequências para a saúde, a conciliação entre vida pessoal e profissional, a rotatividade e desmotivação.



Figura 2 - Desafios do trabalho por turnos no setor hoteleiro

Fonte: Elaboração própria (2025)

Trabalhar em turnos que mudam constantemente acaba por ser um desafio grande para o corpo. Quando os horários andam sempre a modificar, o organismo tem dificuldade em acompanhar o ritmo, e isso mexe com o sono, com a energia e até com a forma como a pessoa se sente ao longo do dia (Pereira, 2022). A situação piora quando os turnos são imprevisíveis ou mal distribuídos, porque a recuperação física e mental torna-se quase impossível. Há dias em que o trabalhador chega ao fim do turno e já sabe que não vai ter tempo suficiente para descansar antes do próximo.

Mas não são só as pessoas que sentem o impacto, a própria organização do hotel enfrenta desafios sérios por causa deste modelo de trabalho. Planear horários que garantam serviço contínuo é uma tarefa complicada, sobretudo porque cada área funciona com ritmos diferentes. A receção precisa de estar sempre disponível, a restauração tem picos de movimento, a Housekeeping trabalha num tempo muito próprio e a manutenção tem as suas urgências. Juntar tudo isto de forma equilibrada exige uma coordenação fina e constante, algo que nem sempre é fácil de garantir.

A coordenação interdepartamental revela-se particularmente complexa, uma vez que, cada área regista picos de atividade em momentos diferentes do dia. A ausência de alinhamento entre os departamentos pode gerar sobrecarga em alguns setores e subutilização noutros, comprometendo a eficiência global do serviço. Acresce que a gestão dos turnos deve ser suficientemente flexível para responder às flutuações da procura, provocadas por eventos,

sazonalidade ou reservas de última hora, exigindo uma capacidade de adaptação constante por parte das equipas de gestão. Outro desafio importante manifesta-se na equidade e na justiça laboral. A forma como são distribuídos os turnos pode gerar perceções de injustiça entre os colaboradores, sobretudo quando os horários noturnos ou menos desejáveis recaem repetidamente sobre os mesmos trabalhadores.

Embora a rotação de turnos seja frequentemente implementada com o objetivo de promover equidade, esta prática exige dos profissionais uma adaptação contínua a novos horários, dificultando a criação de rotinas pessoais e familiares. A multiculturalidade das equipas, característica comum na hotelaria, acrescenta uma camada adicional de complexidade. Em algumas unidades, observa-se uma maior concentração de trabalhadores estrangeiros em turnos noturnos ou em funções de retaguarda, o que levanta questões de equidade, integração e justiça distributiva.

A adaptação biológica e psicológica constitui também um desafio central. A exigência de manter níveis elevados de cortesia, atenção e eficácia, mesmo em horários de maior fadiga, representa uma pressão constante sobre os trabalhadores, exigindo resiliência emocional e capacidade de autorregulação. O contacto direto e contínuo com clientes, muitas vezes em estados emocionais variados, intensifica este desafio, tornando o trabalho na hotelaria particularmente exigente em comparação com setores mais padronizados (Yirik, Ekici & Ören, 2015). A conciliação entre vida profissional e familiar é um ponto sensível, visto que, a irregularidade dos horários por vezes dificulta a organização da vida pessoal, sobretudo quando os turnos são comunicados com uma menor antecedência ou modificados de uma forma imprevisível.

Este desafio é ainda mais significativo para colaboradores com responsabilidades familiares, aumentando o risco de insatisfação, *burnout*<sup>10</sup> e rotatividade. Por isso, garantir alguma previsibilidade e comunicar os horários de forma clara torna-se essencial para reduzir o conflito entre trabalho e vida familiar e para promover maior estabilidade, tanto emocional como profissional.

---

<sup>10</sup>Definição de burnout - O burnout ou síndrome de esgotamento profissional é de stresse é uma resposta individual ao stresse crónico no trabalho que se desenvolve progressivamente e pode, eventualmente, tornar-se crónico, causando alterações na saúde. (Edú-Valsania, Laguía, & Moriano, 2022)

## CAPÍTULO 4 - IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO NOTURNO E ROTATIVO

### 4.1. Repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores

A crescente literatura científica tem revelado um conjunto de evidências robustas sobre os impactos do trabalho por turnos na saúde dos trabalhadores. A desregulação dos ritmos circadianos, inerente à atividade laboral noturna ou rotativa, afeta diretamente a qualidade do sono, o equilíbrio metabólico e a estabilidade emocional (Knutsson, 2003; Veda, *et al.* 2015). Os ritmos circadianos constituem ciclos biológicos de aproximadamente 24 horas que regulam uma ampla variedade de processos fisiológicos e comportamentais nos organismos vivos, incluindo o sono, a temperatura corporal, a secreção hormonal e o metabolismo energético (Reppert & Weaver, 2002). Estes ritmos são coordenados por um relógio biológico interno localizado no hipotálamo, o qual se sincroniza com estímulos ambientais, sobretudo os ciclos de luz e escuridão (Duffy & Czeisler, 2009). O alinhamento adequado entre os ritmos circadianos internos e os fatores externos é fundamental para a manutenção da homeostasia<sup>11</sup> e do bem-estar geral. A desregulação destes ritmos tem sido associada a consequências negativas para a saúde, como perturbações do sono, alterações metabólicas e redução do desempenho cognitivo (Czeisler & Gooley, 2007).

Estudos como os de Ansiau *et al.* (2008) e Marquié *et al.* (2014) desenvolvidos no âmbito do projeto VISAT<sup>12</sup>, indicam que trabalhadores com experiência prolongada em turnos noturnos apresentam um desempenho cognitivo inferior, nomeadamente em tarefas de memória e atenção. De forma complementar, Hart *et al.* (2006) evidenciaram prejuízos significativos no controlo inibitório e na vigilância após curtos períodos de trabalho noturno.

Para além dos efeitos cognitivos, diversos estudos têm associado o trabalho por turnos a doenças físicas graves. Investigações demonstraram correlações entre o trabalho noturno e o aumento do risco de doenças cardiovasculares (Esquirol, *et al.* 2011), obesidade (Itani, *et al.* 2011), diabetes tipo 2 (Vimalananda, *et al.* 2015), doenças crónicas (Ramin, *et al.* 2015) e cancro da mama (Wang, *et al.* 2015). A curta duração do sono, frequentemente observada em trabalhadores por turnos, é apontada como um fator mediador importante no desenvolvimento destas patologias (Itani, *et al.* 2011). Adicionalmente, Lindholm, *et al.* (2012) demonstraram que trabalhadores sujeitos a turnos irregulares apresentam níveis mais elevados de cortisol

---

<sup>11</sup> Definição de homeostasia - Homeostasia é a capacidade do organismo de manter a constância do seu meio interno, ajustando-se dinamicamente às variações externas para preservar o equilíbrio fisiológico necessário à sobrevivência (Cannon, 1932)

<sup>12</sup> Definição de VISAT - VISAT (*Vieillissement, Santé, Travail*) – *Vigilância em Saúde do Trabalhador*, Marquié, Tucker, Folkard, Gentil, & Ansiau, 2014; Ansiau, Wild, Niezborala, Rouch, & Marquié, 2008.

salivar, indicador de maior stresse fisiológico e disrupção dos ritmos hormonais, fatores que, cumulativamente, comprometem a saúde a longo prazo.

No que toca à saúde mental, Remédios (2023) chama a atenção para algo que muitas pessoas que trabalham à noite sabem por experiência própria. Os turnos noturnos acabam por interferir com o estado emocional de uma forma que nem sempre é visível à primeira vista. Com o tempo, começam a surgir sinais como tristeza mais frequente, ansiedade que aparece sem grande explicação e mudanças de humor que se tornam difíceis de controlar. O autor refere também que é comum aparecer irritabilidade, um cansaço que nunca parece passar e até uma sensação de desânimo em relação ao trabalho. Tudo isto, acumulado dia após dia, vai desgastando o equilíbrio emocional de quem vive neste tipo de rotina, tornando o quotidiano mais pesado e exigente.

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2018) destaca ainda, que o stresse relacionado ao trabalho por turnos compromete a produtividade e aumenta os níveis de absentismo, criando um círculo vicioso de baixo desempenho e desgaste emocional. Neste contexto, Fernandes (2023) chama a atenção para uma realidade que muitos pais e mães trabalhadores conhecem bem. Conciliar o emprego com a vida familiar torna-se ainda mais difícil quando os horários mudam constantemente. A acumulação de responsabilidades acaba por pesar, e esse excesso de funções tem um impacto direto no bem-estar emocional. Costa e Silva (2019) reforçam esta ideia ao mostrar que a irregularidade típica do trabalho por turnos dificulta a manutenção de relações familiares e sociais estáveis. Quando os horários não encaixam com os dos outros, é fácil surgir uma sensação de afastamento, de isolamento e até de frustração.

No conjunto, a investigação aponta para algo claro. O trabalho noturno e rotativo não é apenas uma questão de organização interna das empresas. É um problema que toca a saúde pública, porque afeta de forma profunda a saúde física, mental e social de quem vive neste regime.

A perturbação do sono associada ao trabalho por turnos (*Shift Work Sleep Disorder - SWSD*) afeta entre 10 e 40% dos profissionais em regime de turnos. Entre estes, a prevalência de insónia e sonolência diurna varia entre 29 e 38%, contrastando com uma prevalência de 6% na população em geral (Jehan, *et al.* 2017; Wickwire, *et al.* 2017; Pallesen, *et al.* 2011). Um estudo realizado na Arábia Saudita, com profissionais de saúde, evidenciou que os trabalhadores noturnos, sobretudo os que desempenham funções em turnos rotativos, relatam maior dificuldade em iniciar e manter o sono, e têm menor duração total de sono (Qanash, *et al.* 2021).

Em contexto hospitalar, um estudo de 2023 efetuado na Arábia Saudita apresentou uma correlação considerável entre a qualidade do sono e a presença de sintomas depressivos em enfermeiros a trabalhar em turnos noturnos ( $p < 0,05$ ) (Alreshidi & Rayani, 2023). A principal

consequência fisiológica do trabalho por turnos é a desregulação dos ritmos circadianos, que são responsáveis pela regulação do ciclo sono-vigília, secreção hormonal e metabolismo energético (Arendt, 2010). A atividade laboral noturna ou irregular impede a sincronização adequada dos ritmos biológicos com o ambiente externo, levando a distúrbios do sono, fadiga crónica e menor capacidade de recuperação (Saksvik, *et al.* 2011).

Estudos indicam que trabalhadores por turnos relatam uma prevalência significativamente maior de distúrbios do sono, incluindo insónia, síndrome das pernas inquietas e sonolência excessiva diurna (Wright, *et al.* 2013; Yazdi, *et al.* 2014). De acordo com Åkerstedt & Wright (2009), a privação crónica de sono, entre quem trabalha à noite, é comum notar uma quebra na capacidade de atenção, no tempo de reação e até no desempenho mental. Quando o corpo não consegue manter um ciclo de sono regular, tudo fica mais lento e mais difícil de gerir. A falta de descanso e a perturbação dos ritmos biológicos acabam por afetar diretamente a forma como a pessoa pensa, reage e se concentra. Estudos como os de Marquié e colegas (2014), no projeto VISAT, mostram que quem passa anos em turnos rotativos tende a apresentar um declínio gradual na memória, na atenção contínua e no controlo das respostas impulsivas.

Estes défices não são apenas números em relatórios. Na prática, aumentam o risco de erros e acidentes e colocam em causa a segurança de setores onde a atenção é essencial, como a hotelaria, os transportes ou a área da saúde (Wickwire *et al.*, 2017). Apesar disso, existem algumas abordagens que têm trazido melhorias para quem trabalha à noite. Em vários casos, técnicas de terapia cognitivo-comportamental direcionadas para o sono, aliadas a uma exposição controlada à luz, têm ajudado trabalhadores a descansar melhor e a atenuar parte do impacto que os turnos rotativos provocam no corpo e na mente (Jeon, Kim e Shin, 2023).

Adicionalmente, a organização dos turnos constitui uma variável crítica, os turnos noturnos fixos, em oposição aos rotativos rápidos, permitem uma adaptação biológica mais eficaz (Jeon, Kim, & Shin, 2023). As práticas que ajudam a manter um sono mais regular e um estilo de vida equilibrado como tentar seguir horários de descanso consistentes, ter uma alimentação saudável e fazer exercício com alguma regularidade, podem reduzir os efeitos cognitivos associados a este tipo de trabalho (Jeon, Kim & Shin, 2023).

Além disso, Itani *et al.* (2017), numa meta-análise que envolveu mais de um milhão de pessoas, concluíram que dormir menos do que o recomendado está fortemente ligado a um aumento da mortalidade por todas as causas. Este resultado reforça a gravidade dos riscos para a saúde que podem surgir em contextos de trabalho por turnos. (Gu, *et al.* 2015) reforça ainda que a exposição prolongada ao trabalho rotativo, superior a 15 anos, encontra-se associada a um aumento de 11% na mortalidade geral, 38% na mortalidade cardiovascular e

33% no risco de desenvolvimento de cancro colorretal. Acresce também a associação entre este regime de trabalho e o declínio cognitivo, nomeadamente ao nível da memória e das funções executivas, o qual pode ser explicado, em parte, por alterações nos níveis de cortisol e processos inflamatórios (Gu, *et al.* 2015).

Assim, diversos estudos epidemiológicos estabeleceram associações entre o trabalho por turnos e o desenvolvimento de doenças físicas graves, como podemos verificar na figura 3.

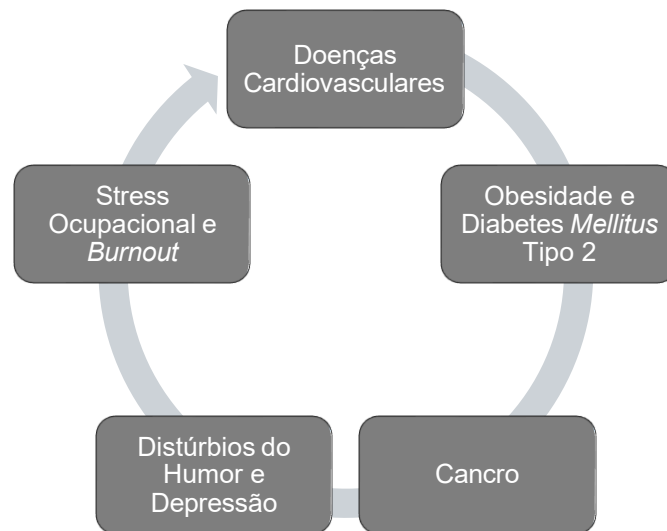


Figura 3 - Associações entre trabalho por turnos e desenvolvimento de doenças físicas

Fonte: Elaboração própria (2025)

O trabalho noturno está associado a um aumento do risco de doenças cardíacas, hipertensão e acidentes vasculares cerebrais. Vyas *et al.* (2012), numa revisão sistemática, identificaram que trabalhadores em turnos apresentavam um risco 23% superior de sofrerem eventos cardiovasculares em comparação com trabalhadores diurnos. O stresse crónico, a disfunção autonómica e a inflamação sistémica são mecanismos implicados nesta relação (Puttonen, Härmä, & Hublin, 2019). A alteração dos ritmos metabólicos em trabalhadores noturnos promove o ganho de peso e resistência à insulina (Pan *et al.* 2011). Este mesmo estudo longitudinal também demonstrou que a crono disrupção<sup>13</sup> afeta a secreção de insulina e a utilização de glicose, aumentando o risco de diabetes tipo 2 em trabalhadores por turnos. Ademais, a desregulação alimentar e a menor prática de atividade física nestes indivíduos agravam o risco de obesidade (Antunes, *et al.* 2010).

<sup>13</sup> Definição de crono disrupção - como a desorganização dos ritmos circadianos normais, causada por fatores ambientais ou comportamentais, com impacto direto na saúde metabólica e imunológica. (Erren & Reiter, 2009).



O trabalho noturno foi classificado como “provavelmente carcinogénico para humanos” (Grupo 2A) pela agência internacional para a pesquisa do cancro (International Agency for Research on Cancer (IARC), 2020), com base em evidências de associação entre a exposição prolongada à luz artificial à noite e o risco aumentado de cancro da mama e da próstata (Salamanca-Fernandéz, *et al.* 2018).

Em relação às doenças mentais, uma meta-análise publicada em 2019, envolvendo 33 estudos, concluiu que o trabalho por turnos, sobretudo quando irregular, está associado a um agravamento da saúde mental global (Zhao, *et al.* 2019). Estudos longitudinais indicam que os trabalhadores sujeitos a regimes rotativos apresentam uma probabilidade 28% superior de desenvolver problemas de saúde mental, com um risco significativamente aumentado de depressão (ES = 1,33), em particular, nas mulheres, o risco de manifestação de sintomas depressivos é 73% superior (Torquati, *et al.* 2019). O objetivo do estudo *Atlantic PATH*, (*Atlantic Partnership for Tomorrow's Health*) é investigar fatores de risco para saúde ao longo do tempo, incluindo estilo de vida, fatores ambientais, doenças crónicas e saúde mental, no qual, foi realizado no Canadá com uma amostra de 12 413 participantes e identificou um *odds ratio* de 1,13 para depressão, e para uma autoavaliação negativa do estado de saúde entre trabalhadores por turnos, em comparação com aqueles que exercem funções diurnas (Sweeney, *et al.* 2021).

Os efeitos do trabalho por turnos na saúde mental dos trabalhadores são igualmente substanciais e preocupantes. Trabalhadores em turnos, particularmente aqueles que trabalham à noite ou em horários rotativos, apresentam maiores taxas de sintomas depressivos e de transtornos de ansiedade em comparação com trabalhadores em horário regular (Torquati L. , *et al.* 2019). Estudos indicam que a exposição prolongada a turnos irregulares está associada a alterações no eixo hipotálamo adrenal, aumentando a produção de cortisol e favorecendo estados de humor negativos (James, *et al.* 2017). Na sequência destas alterações de humor, cerca de 31% dos trabalhadores em horários tardios manifestam sentimentos de isolamento social face a 9% dos trabalhadores diurnos (Cheng & Drake, 2018). Ainda que exista um certo espírito de companheirismo entre colegas de turno, este tende a ser acompanhado por uma perceção de menor apoio organizacional e social (Cheng & Drake, 2018). Para além dos distúrbios de humor, o trabalho por turnos está também associado a níveis elevados de stresse ocupacional e a um maior risco de *burnout*. Booker et al. (2020) destacam que a falta de previsibilidade nos horários e o desalinhamento com os ritmos sociais e familiares são fatores que pesam significativamente no esgotamento emocional dos trabalhadores. Quando as responsabilidades profissionais e pessoais se acumulam algo que acontece com frequência devido aos turnos irregulares, aumenta a sensação de descontrolo e impotência, o que facilita o aparecimento de situações de *burnout*

(Fernandes, 2023). Para além dos impactos na saúde mental, o trabalho noturno e rotativo estão fortemente associados a diversas doenças físicas que comprometem de forma significativa a qualidade de vida dos trabalhadores. A desregulação dos ritmos circadianos aumenta o risco de hipertensão arterial, enfarte do miocárdio e acidente vascular cerebral, sendo que, estudos epidemiológicos demonstram uma maior prevalência de doenças cardíacas entre trabalhadores noturnos em comparação com aqueles que exercem funções diurnas (Vyas *et al.* 2012; Torquati *et al.* 2019). Do mesmo modo, a irregularidade dos horários de sono e alimentação favorece a resistência à insulina, a diabetes tipo 2 e a obesidade, verificando-se uma prevalência superior da síndrome metabólica, caracterizada por obesidade abdominal, dislipidemia e hipertensão, em indivíduos sujeitos a regimes de turnos (Gan *et al.* 2015; Wang *et al.* 2019).

Os impactos estendem-se também ao sistema gastrointestinal, uma vez que, o trabalho por turnos está associado a doenças como a gastrite, úlceras pépticas<sup>14</sup> da ação corrosiva do ácido gástrico e da pepsina sobre tecidos fragilizados e refluxo gastroesofágico, problemas que são agravados pela irregularidade das refeições e pelo aumento do consumo de alimentos processados durante a noite (Costa, 2010; Knutsson, 2003). A nível oncológico, a agência internacional para a investigação do cancro (IARC) classificou o trabalho noturno como “provavelmente carcinogénico” (Grupo 2A), devido à desregulação da melatonina e do ritmo circadiano, existindo evidência de maior risco de cancro da mama em mulheres e de cancro da próstata em homens expostos a turnos noturnos prolongados (IARC, 2019; Schernhammer *et al.* 2001).

Por fim, a fadiga crónica e os horários prolongados potenciam o desenvolvimento de doenças músculo-esqueléticas, como dores lombares, problemas articulares e lesões musculares, sobretudo em setores como a hotelaria e a saúde, onde a exigência física contínua é particularmente elevada (Caruso, 2014; Trinkoff *et al.* 2006).

## **4.2. Segurança laboral no setor hoteleiro**

A segurança laboral no setor hoteleiro constitui uma dimensão essencial da gestão de recursos humanos, especialmente em contextos de trabalho por turnos. A natureza contínua da atividade hoteleira, que exige funcionamento ininterrupto em áreas como receção, limpeza, cozinha, manutenção e vigilância, expõe os trabalhadores a riscos específicos, tanto físicos

---

<sup>14</sup> Definição de úlceras pépticas - lesões ulcerativas abertas na mucosa do estômago (úlceras gástricas) ou do duodeno (úlceras duodenais). CUF (2025).

como psicossociais. Estes riscos são agravados pela irregularidade dos horários, pela exigência de desempenho constante e pela pressão para manter elevados padrões de qualidade, mesmo em períodos de menor vigilância organizacional (Ramos, 2024).

O trabalho por turnos, particularmente o noturno, está associado a uma maior incidência de acidentes de trabalho, erros operacionais e problemas de saúde ocupacional. A desregulação do ritmo circadiano, provocada pela alternância de horários e pela privação de sono, compromete a atenção, a coordenação motora e a tomada de decisões, aumentando o risco de incidentes laborais (Silva, 2025; Kecklund & Axelsson, 2016). No setor hoteleiro, onde muitas tarefas envolvem o manuseamento de equipamentos, produtos químicos e interações constantes com clientes, a segurança laboral depende fortemente da capacidade dos trabalhadores se manterem alerta e emocionalmente equilibrados, algo que nem sempre é garantido em regimes de turnos prolongados ou mal distribuídos. Na hotelaria, falar de segurança no trabalho vai muito além dos riscos físicos. Há todo um lado emocional que pesa bastante no dia a dia, o stress constante, a sensação de isolamento e a exaustão que se acumula com o tempo fazem parte da realidade de muitos profissionais do setor. A exigência de estar sempre disponível, os horários que mudam de uma semana para a outra e a pressão para garantir um serviço impecável acabam por deixar muitos trabalhadores no limite, mais expostos e vulneráveis do que se imagina (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2017). Ramos (2024) refere que quem trabalha em turnos noturnos costuma sentir menos apoio das chefias e fica mais exposto a situações de conflito ou tensão, o que acaba por afetar o ambiente de trabalho e a segurança de todos.

Do ponto de vista legal, o Código do Trabalho Português inclui algumas medidas pensadas para proteger quem trabalha por turnos, como o subsídio específico e limites para a duração dos períodos de trabalho. Na prática, porém, a forma como estas regras são aplicadas depende de cada hotel. Há unidades que seguem estas orientações de forma rigorosa e outras onde a implementação é mais flexível, o que faz com que a experiência dos trabalhadores possa variar de um local para outro. A segurança laboral depende, portanto, não apenas do cumprimento legal, mas também da implementação de boas práticas organizacionais, como a formação contínua, a avaliação de riscos, a promoção da saúde ocupacional e a criação de canais de comunicação eficazes entre equipas e chefias (Nolasco, 2025). Apesar de ser uma solução prática para garantir que o trabalho nunca pare, o regime de turnos traz consequências sérias para a saúde de quem o vive no dia a dia. Quando os horários mudam constantemente e há períodos prolongados de trabalho noturno, o corpo perde o seu ritmo natural. O sono deixa de ser reparador, a fadiga acumula-se e começam a surgir alterações no metabolismo. Com o tempo, este desgaste pode abrir caminho a problemas mais graves, como depressão, doenças cardiovasculares e até alguns tipos de

cancro, como apontam Khan e colaboradores (2018). De acordo com a international agency for research on cancer (2010), a exposição prolongada a horários rotativos tem sido associada a um aumento do risco de doenças metabólicas e oncológicas. Para além dos efeitos físicos, o trabalho por turnos acaba por interferir também com a vida familiar e social de quem o pratica. Os horários irregulares dificultam a organização do dia a dia e tornam mais complicada a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, algo já apontado por Jansen e colegas (2004). No setor hoteleiro, esta realidade sente-se ainda mais, a necessidade de estar sempre disponível e de garantir um atendimento atento e personalizado aumenta a pressão sobre os trabalhadores, que muitas vezes se veem sem tempo ou energia para a família, amigos ou até para si próprios.

Quando não existem estratégias de gestão que ajudem a equilibrar estas exigências, o risco de stresse e burnout crescem de forma significativa. E isso não afeta apenas cada pessoa individualmente, acaba por ter impacto no funcionamento das equipas e na qualidade do serviço prestado, como referem Harjanti e Todani (2019a).

A segurança laboral deve, portanto, ser entendida como um compromisso coletivo, que envolve empregadores, trabalhadores e entidades reguladoras. No setor hoteleiro, este equilíbrio torna-se ainda mais importante. As equipas são diversas, as funções variam e o trabalho nunca para tornando tudo mais exigente. Por isso, é essencial que existam políticas de segurança bem pensadas, que não se limitem apenas aos aspetos físicos. Medidas de prevenção, apoio psicológico e uma distribuição justa dos turnos fazem toda a diferença para criar ambientes de trabalho onde as pessoas se sintam bem, consigam desempenhar as suas funções com qualidade e tenham condições para se manter no setor a longo prazo.

#### **4.3. Conciliação entre vida profissional e vida familiar: desafios e estratégias**

A conciliação entre vida profissional e vida familiar é um tema de crescente relevância nas sociedades contemporâneas, particularmente em contextos laborais exigentes como o trabalho por turnos. A necessidade de manter serviços contínuos, como no setor hoteleiro, impõe aos trabalhadores desafios consideráveis na gestão simultânea das suas responsabilidades profissionais e pessoais. O trabalho em regime de turnos rompe com os ritmos familiares e sociais tradicionais, resultando numa maior dificuldade em participar em atividades sociais, cuidar dos filhos ou manter relações afetivas satisfatórias (Greenhaus & Beutell, 1985; Presser, 2003). Estudos demonstram que trabalhadores por turnos reportam níveis mais elevados de solidão e isolamento social, comparativamente aos trabalhadores de

horário regular (Diener, Oishi & Tay, 2018). No setor hoteleiro, onde a operação contínua é essencial, esta dificuldade é exacerbada, levando a uma sensação de desconexão não só familiar, mas também comunitária (Júlio, 2023). O conflito trabalho-família refere-se à incompatibilidade entre as pressões do domínio laboral e as do domínio familiar, de tal forma, que a participação numa esfera é dificultada pela participação na outra esfera (Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Este conflito manifesta-se em duas direções, quando as exigências profissionais interferem no desempenho de papéis familiares (conflito trabalho - família) e quando os compromissos familiares dificultam a execução das responsabilidades profissionais (conflito família - trabalho). A literatura evidencia que trabalhadores sujeitos a turnos variáveis experienciam com maior frequência ambos os tipos de conflito, com repercussões negativas para o bem-estar psicológico e o desempenho organizacional (Allen *et al.* 2013). A incapacidade de harmonizar as exigências dos diferentes domínios da vida resulta frequentemente em esgotamento emocional, insatisfação no trabalho e na vida pessoal, e na deterioração das relações familiares e conjugais (Voydanoff, 2005; Eby *et al.* 2005). Estudos como o de Beauregard e Henry (2009) mostram algo que muitos trabalhadores já sentem no dia a dia. Quando o trabalho começa a invadir o espaço da vida familiar, o desgaste emocional aumenta de forma evidente. Esse conflito entre as duas esferas está ligado a níveis mais altos de depressão, ansiedade e *stress* prolongado, afetando não só a saúde mental, mas também o bem-estar físico de quem vive esta realidade. Nesta área de trabalho, a rotatividade de pessoal e o *burnout* são frequentemente atribuídos à incapacidade de compatibilizar as exigências laborais com as necessidades familiares (Júlio, 2023).

Apesar da clareza normativa, a aplicação prática do regime de turnos enfrenta desafios, como clarificados na figura 4.

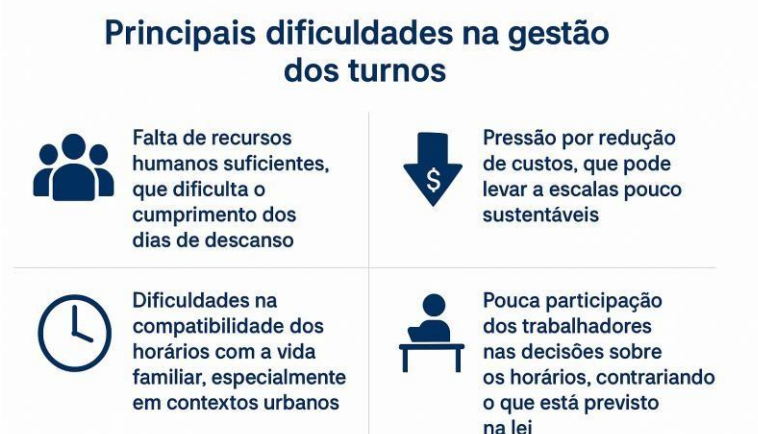


Figura 4 - Principais dificuldades na gestão dos turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

A conciliação entre vida profissional e familiar revela um dos maiores desafios enfrentados pelos trabalhadores em regime de turnos, especialmente no setor hoteleiro. A natureza contínua da atividade, a imprevisibilidade dos horários e a exigência de disponibilidade permanente dificultam a organização da vida pessoal, afetando rotinas familiares, relações afetivas e responsabilidades parentais (Branco, 2022). Ao contrário de setores com horários mais regulares, a hotelaria exige uma flexibilidade extrema, que muitas vezes entra em conflito com as necessidades de estabilidade e previsibilidade da vida familiar. Os trabalhadores que vivem com horários por turnos acabam por enfrentar dificuldades acrescidas na gestão do tempo. Conciliar o trabalho com as responsabilidades de casa torna-se um verdadeiro desafio quando os turnos mudam constantemente. Passar de um turno de manhã para outro à noite, ou vice-versa, desorganiza o descanso, dificulta a participação em momentos familiares e torna mais complicado manter relações sociais ativas.

O estudo da CGTP-IN (2021) mostra bem este impacto, onde a irregularidade dos horários surge como um dos principais motivos de tensão dentro das famílias. Muitos trabalhadores referem conflitos conjugais, ausência involuntária na educação dos filhos e até sentimentos de isolamento, simplesmente porque os seus horários não coincidem com os das pessoas que lhes são próximas.

No setor hoteleiro, estas dificuldades são agravadas pela sazonalidade e pela pressão por excelência no serviço, que exigem uma dedicação intensa e muitas vezes imprevisível. Além disso, a conciliação é particularmente desafiante para o sexo feminino, que continuam a assumir, em muitos casos, a maior parte das responsabilidades familiares. A literatura mostra que a distribuição das tarefas domésticas continua a ser desigual e isso faz com que o impacto dos turnos seja ainda mais forte para as mulheres, como refere a CITE em 2021. Esta situação levanta questões importantes de justiça e de equidade dentro das organizações, porque nem todos têm as mesmas condições quando tentam equilibrar o trabalho com a vida pessoal. Quando não existem medidas de apoio como horários flexíveis, creches no local de trabalho ou formas de compensação ajustadas, a carga torna-se ainda maior e o risco de *burnout* aumenta. Do ponto de vista psicológico, esta dificuldade em conciliar as duas áreas da vida pode gerar frustração, sentimentos de culpa e uma exaustão emocional que acaba por afetar o bem-estar diário. A falta de tempo para a família, o afastamento dos círculos sociais e a impossibilidade de participar em momentos significativos da vida pessoal são frequentemente referidos como fontes de sofrimento entre os profissionais da hotelaria (Branco, 2022; Faria e Andrade, 2018). Estes impactos não ficam apenas no lado pessoal e acabam por se refletir também no desempenho no trabalho, na motivação e até na capacidade das empresas

manterem os seus profissionais. Por isso, a conciliação entre vida profissional e familiar torna-se uma questão estratégica para qualquer organização. Na hotelaria, este desafio é ainda mais complexo e a conciliação entre o trabalho por turnos e a vida familiar envolve várias dimensões e exige uma resposta que tenha tudo isto em conta.

A maneira como os horários são definidos, o cuidado em garantir igualdade entre homens e mulheres, o apoio às responsabilidades familiares e a atenção às necessidades de cada pessoa fazem uma diferença real no dia a dia. Quando estes aspetos são tidos em conta, é muito mais fácil minimizar os impactos negativos do trabalho por turnos e construir ambientes onde as equipas se sintam bem, trabalhem com mais equilíbrio e tenham condições para manter uma rotina saudável e sustentável. Por outro lado, estudos demonstram que a adoção de sistemas de apoio organizacional e tecnologias que permitam planear e adaptar os turnos de forma eficiente pode ajudar a prevenir os efeitos negativos do trabalho por turnos e a promover o bem-estar dos colaboradores (Yirik, Ekici & Ören, 2015; Esen *et al.* 2019). Isto mostra que gerir o trabalho por turnos de forma eficaz é fundamental para garantir que os colaboradores se sintam satisfeitos, motivados e capazes de manter um bom nível de produtividade. Isto é ainda mais importante em ambientes onde o serviço não pode parar e a continuidade é essencial.

Para minimizar os efeitos negativos deste tipo de organização, alguns hotéis têm vindo a implementar práticas que fazem a diferença no dia a dia. Entre estas, está o planeamento antecipado e equilibrado dos turnos, garantindo que existe tempo suficiente para descansar entre um turno e o seguinte, como refere Ramos em 2024. Também se tem investido em iniciativas que promovem o bem-estar e a saúde mental, seja através de programas internos ou de parcerias com entidades especializadas, tal como aponta Pereira em 2022. Além disso, a aposta na formação contínua e na possibilidade de progressão na carreira tem sido uma forma de reforçar a motivação e diminuir a rotatividade, como destaca Amaro em 2019.

A organização do trabalho por turnos na hotelaria reflete a necessidade de manter o serviço a funcionar sem interrupções e de garantir um atendimento de qualidade. Ainda assim, é impossível ignorar o impacto que esta realidade tem na vida de quem trabalha no setor, sobretudo no que toca à saúde física e mental e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Conscientes das dificuldades que uma má conciliação pode gerar, muitas empresas têm começado a adotar medidas que apoiam os trabalhadores e promovem uma cultura mais equilibrada. A criação de horários mais previsíveis ou de escalas negociadas tem mostrado resultados positivos na redução do conflito entre trabalho e família, como apontam Galinsky e colegas em 2008. Também se recomenda a implementação de programas de rotação mais estáveis e o envolvimento dos próprios trabalhadores na definição dos horários, uma prática

destacada por Kossek e Michel em 2011. No caso da hotelaria, estratégias como turnos fixos ou escalas baseadas nas preferências dos colaboradores têm contribuído para melhorar o bem-estar das equipas e aumentar a satisfação no trabalho, tal como demonstrado por Wong, Kim e Hwang em 2021.

Dar apoio direto aos trabalhadores que são pais, seja através de creches no local, subsídios para crianças ou permissões parentais mais flexíveis, tem mostrado um impacto muito positivo. Estas medidas ajudam a reduzir o stresse associado à gestão da vida familiar e fortalecem o vínculo dos colaboradores à organização, como apontam Allen *et al.* (2013). Iniciativas como as salas de apoio escolar para filhos de funcionários em hotéis têm ganho destaque como boas práticas no contexto europeu (CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2006). Intervenções de apoio emocional, como aconselhamento psicológico, programas de mindfulness<sup>15</sup> (CUF, 2018) ou formações dedicadas à gestão do stresse, têm mostrado resultados muito positivos na redução dos efeitos negativos do trabalho por turnos, como apontam Krekel, Ward e De Neve em 2019. Quando as organizações investem no bem-estar psicológico das suas equipas, não só fortalecem a saúde interna da empresa, como também conseguem diminuir custos relacionados com o absentismo e a rotatividade, tal como destacado por Grawitch e Ballard em 2015. Criar uma cultura organizacional que valorize de forma clara o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal torna-se um passo essencial para garantir ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.

Segundo Allen *et al.* (2013), a perceção de suporte organizacional é um dos maiores preditores de satisfação laboral e de compromisso da organização. Neste sentido, gestores formados para liderar equipas sensíveis às necessidades familiares dos seus subordinados são peça-chave para fomentar ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis (Lu *et al.* 2016).

Conforme descrito na figura abaixo, além das intervenções organizacionais, os trabalhadores podem adotar estratégias individuais para atenuar os efeitos do conflito trabalho-família, segundo Greenhaus & Allen (2011).

---

<sup>15</sup> Definição de mindfulness - consciência que emerge ao prestar atenção, de forma intencional e sem julgamentos, ao momento presente. Kabat-Zinn, (1994).





Figura 5 - Estratégias individuais para amenizar efeitos do conflito trabalho-família

Fonte: Elaboração própria (2025)

Entre estas estratégias individuais, destacam-se o desenvolvimento de competências de gestão do tempo, a definição clara de prioridades entre vida pessoal e profissional, a prática regular de atividades físicas e de lazer para compensar os efeitos da fadiga, e a procura ativa de apoio social junto de familiares, amigos ou colegas de trabalho.

Vários estudos apontam que manter rotinas que favoreçam um sono de qualidade e recorrer a estratégias de gestão emocional pode ajudar a reduzir os impactos negativos de horários irregulares (Eurofound, 2017). Ainda assim, estes esforços individuais só têm verdadeiro efeito quando existe também um apoio mais amplo. As políticas públicas desempenham um papel essencial na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, seja através de licenças parentais remuneradas, de incentivos fiscais para empresas que adotam práticas mais flexíveis ou de regras claras sobre a organização dos horários de trabalho (Eurofound, 2017). Esta necessidade torna-se ainda mais evidente em setores como a hotelaria, onde a flexibilidade não é apenas uma vantagem, mas uma condição essencial para que tudo funcione no dia a dia. Por isso, a aplicação eficaz destas políticas é especialmente importante, garantindo que a exigência de horários variáveis não compromete o bem-estar de quem trabalha no setor. O trabalho por turnos coloca desafios significativos à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, afetando de forma direta o bem-estar psicológico, a satisfação e a estabilidade dos trabalhadores. A mitigação destes impactos exige mais do que iniciativas individuais, depende igualmente de práticas organizacionais consistentes e de políticas públicas que ofereçam um suporte efetivo. Só através desta combinação é possível construir ambientes de trabalho mais equilibrados e sustentáveis. Compreender quais são as

estratégias de conciliação realmente eficazes torna-se, assim, essencial para qualquer organização que pretenda manter equipas motivadas, estáveis e produtivas.

#### **4.4. Impactos sociais e económicos do trabalho noturno e rotativo**

O absentismo e a rotatividade são indicadores centrais da estabilidade laboral e do estado geral de saúde das organizações, assumindo particular importância no setor hoteleiro, onde o trabalho por turnos é uma realidade constante. Estes fenómenos refletem não só o nível de satisfação dos trabalhadores, mas também os efeitos sociais e económicos associados à gestão dos horários, às condições de trabalho e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Na hotelaria, um setor marcado por exigências permanentes, forte sazonalidade e intensa interação com clientes, o absentismo e a rotatividade tendem a ganhar dimensão e tornam-se desafios estratégicos para as empresas. O absentismo, entendido como a ausência não planeada ao trabalho, surge muitas vezes, ligado ao desgaste físico e emocional provocado pelos turnos. A irregularidade dos horários, a falta de descanso adequado e a dificuldade em manter rotinas estáveis contribuem para o aumento de problemas de saúde ocupacional, como distúrbios do sono, fadiga persistente e queixas musculoesqueléticas (Kecklund & Axelsson, 2016). Além disso, fatores psicossociais como o stress, a sobrecarga emocional e a dificuldade de conciliação familiar também influenciam o absentismo, sendo particularmente evidentes em funções de contacto direto com o público, como receção, restauração e housekeeping, fenómeno particularmente frequente no setor hoteleiro. (Branco, 2022).

A combinação entre a elevada exigência física e emocional, a imprevisibilidade dos horários e a falta de mecanismos de apoio leva muitos profissionais a procurar empregos mais estáveis ou que ofereçam uma melhor articulação com a vida pessoal (Amaro, 2019). Esta dinâmica traduz-se em custos económicos expressivos para as organizações, desde processos contínuos de recrutamento e formação até à perda de conhecimento tácito acumulado ao longo do tempo. De acordo com Faria e Andrade (2018), a rotatividade na hotelaria tende a intensificar-se quando não existem políticas de retenção eficazes e quando os trabalhadores percecionam uma desvalorização das funções operacionais, o que fragiliza ainda mais a estabilidade das equipas. Do ponto de vista organizacional, o absentismo e a rotatividade comprometem a continuidade do serviço, a qualidade do atendimento e a coesão das equipas. A substituição frequente de colaboradores dificulta a criação de relações interpessoais consistentes e acaba por influenciar negativamente a experiência do cliente, sobretudo em unidades onde a personalização do serviço é um elemento central. Paralelamente, a

instabilidade laboral tende a gerar um ambiente organizacional fragilizado, marcado por sentimentos de insegurança, desmotivação e quebras na produtividade (Esen, Yildiz & Demir, 2019). No setor hoteleiro, onde o trabalho por turnos é amplamente utilizado, estes desafios tornam-se ainda mais evidentes. Os custos associados não se resumem às despesas diretas, como subsídios de turno ou a complexidade de gerir equipas em horários irregulares. Estendem-se a impactos mais profundos e difíceis de quantificar, como o aumento do absentismo, a intensificação da rotatividade, a redução da produtividade, os riscos acrescidos para a saúde dos trabalhadores e, de forma indireta, a pressão adicional sobre o sistema de saúde e sobre a própria coesão social (Kecklund & Axelsson, 2016; Esen, Yildiz & Demir, 2019). Para as empresas hoteleiras, os custos associados ao trabalho por turnos incluem a necessidade de manter equipas operacionais em funcionamento contínuo, o que implica maior complexidade na gestão de horários, recrutamento e formação. A elevada rotatividade, característica deste setor, obriga as organizações a substituir colaboradores com grande frequência, o que se reflete diretamente na qualidade do serviço prestado e na experiência global do cliente (Amaro, 2019). Paralelamente, o absentismo recorrente provoca desorganização interna e aumenta os custos relacionados com substituições temporárias e seguros de trabalho (Branco, 2022).

Os impactos do trabalho por turnos estendem-se também à esfera social. A irregularidade dos horários está associada a um risco acrescido de desenvolvimento de doenças crónicas, como distúrbios do sono, problemas cardiovasculares e perturbações emocionais, o que pressiona o sistema de saúde e reduz a capacidade produtiva da população ativa (Khan, Qureshi & Raza, 2018). Além disso, a dificuldade em conciliar responsabilidades profissionais e familiares fragiliza os laços sociais, favorece o isolamento e diminui a participação cívica, com repercussões indiretas na coesão comunitária e no bem-estar coletivo (CITE, 2021). Para além do absentismo e dos custos diretos, o trabalho por turnos gera impactos adicionais que merecem destaque. No setor hoteleiro, onde a experiência do cliente é central e altamente dependente da interação humana, estas falhas comprometem não apenas a reputação das unidades, mas também a fidelização dos hóspedes. A ocorrência de lapsos de atenção, atrasos no atendimento ou falhas na execução de tarefas básicas pode traduzir-se em avaliações negativas, perda de competitividade e diminuição da confiança dos clientes na marca. A médio e longo prazo, a redução da qualidade do serviço afeta a sustentabilidade económica das empresas, uma vez que, a hotelaria depende fortemente da repetição de reservas e da recomendação boca-a-boca.

O clima organizacional e a motivação das equipas ressentem-se inevitavelmente da instabilidade laboral e da perceção de desigualdade na forma como os horários são distribuídos. Quando o ambiente de trabalho é marcado por insegurança, desmotivação ou

falta de reconhecimento, o compromisso dos trabalhadores com a organização tende a enfraquecer, enquanto aumentam as probabilidades de surgirem tensões internas que prejudicam a coesão das equipas. A imprevisibilidade dos turnos e a acumulação de carga de trabalho em determinadas alturas fazem com que os colaboradores se sintam muitas vezes frustrados e desvalorizados, reduzindo a ligação dos colaboradores à empresa. Este cenário pode ainda abrir espaço para rivalidades subtis entre colegas, dificultando a cooperação e a circulação de conhecimento, aspetos fundamentais para o funcionamento eficaz das unidades hoteleiras. Numa visão mais alargada, estes efeitos acabam por influenciar a competitividade das empresas e, de forma indireta, o desempenho da própria economia nacional. Os setores onde a rotatividade e o absentismo são elevados tornam-se menos atrativos para profissionais qualificados, o que dificulta a retenção de talento e reduz o potencial de crescimento. A instabilidade inerente ao trabalho por turnos leva muitos trabalhadores a procurar funções em áreas com maior previsibilidade e um equilíbrio mais estável entre vida pessoal e profissional. Isto contribui para a falta de mão de obra com qualificações e para o aumento dos custos de recrutamento e de formação, criando desafios adicionais para as empresas.

Adotar hábitos que favoreçam um sono de qualidade, assim como usar estratégias para gerir melhor as próprias emoções, pode ajudar bastante a reduzir os efeitos negativos de horários irregulares (Eurofound, 2017). Para além disso, as políticas públicas têm um papel fundamental ao apoiar a conciliação entre trabalho e vida pessoal, através de medidas como licenças parentais remuneradas, incentivos a empresas que promovem horários mais flexíveis e regras claras sobre o tempo de trabalho (Eurofound, 2017). Esta intervenção é especialmente importante na hotelaria, onde a flexibilidade nos horários não é apenas uma escolha, mas uma necessidade diária, essencial para o bom funcionamento das unidades e para proteger o bem-estar dos colaboradores. Num plano mais amplo, os efeitos fazem-se sentir também a nível nacional. A elevada incidência de problemas de saúde associados ao trabalho por turnos coloca pressão adicional sobre o sistema de saúde e reduz a produtividade da população ativa. Estes fatores, combinados, têm repercussões indiretas na competitividade económica e na própria coesão social, reforçando a necessidade de repensar práticas laborais e modelos de organização do trabalho.

A relação entre produtividade, competitividade e satisfação dos trabalhadores é, neste contexto, um dos pilares da sustentabilidade das organizações, sobretudo em setores exigentes como a hotelaria. No regime de trabalho por turnos, estas três dimensões estão profundamente ligadas, a forma como os horários são planeados e vivenciados pelos colaboradores afeta diretamente o seu desempenho, o clima interno da equipa e, por consequência, a capacidade da empresa de se manter competitiva no mercado (Esen, Yildiz & Demir, 2019). No setor hoteleiro, a produtividade não depende apenas da eficiência técnica,

mas também do envolvimento emocional dos trabalhadores, dada a natureza relacional do serviço. Estudos mostram que colaboradores satisfeitos com as suas condições de trabalho, incluindo a previsibilidade dos turnos, a possibilidade de conciliar a vida pessoal com a profissional e o reconhecimento pelo esforço desempenhado, apresentam maior motivação, cometem menos erros e adaptam-se melhor a situações imprevistas (Branco, 2022; Faria e Andrade, 2018). Por outro lado, quando os horários são irregulares, a fadiga se acumula e falta apoio organizacional, a insatisfação tende a crescer, prejudicando o desempenho, aumentando o absentismo e comprometendo a qualidade do serviço prestado.

A competitividade das unidades hoteleiras está diretamente ligada à capacidade de reter e valorizar os seus colaboradores. Num setor onde a experiência do cliente depende fortemente do contacto humano, a estabilidade e o bem-estar das equipas tornam-se fatores decisivos. Empresas que investem em políticas que promovam a conciliação entre vida profissional e pessoal, o reconhecimento do trabalho e o desenvolvimento profissional tendem a apresentar melhores resultados, tanto em termos de desempenho como de reputação no mercado (CITE, 2021). Por outro lado, uma elevada rotatividade compromete a continuidade do serviço, aumenta os custos operacionais e dificulta a consolidação de uma cultura organizacional sólida. A ligação entre satisfação e produtividade também é evidente em estudos internacionais sobre trabalho por turnos. Kecklund & Axelsson (2016) destacam que uma gestão inadequada dos horários pode provocar efeitos cumulativos negativos, afetando a saúde, a motivação e a capacidade de concentração dos trabalhadores. Estes impactos, embora nem sempre visíveis a curto prazo, refletem-se diretamente na eficiência operacional e na competitividade das empresas ao longo do tempo. No que diz respeito à satisfação profissional, os trabalhadores em regime de turnos rotativos relatam níveis mais baixos de contentamento com o trabalho e sentem, frequentemente, um apoio insuficiente por parte dos seus superiores (Cheng & Drake, 2018). Além disso, este tipo de organização do trabalho afeta também a vida familiar, reduzindo o tempo disponível para estar com os filhos e outros familiares, prejudicando momentos importantes como as refeições em conjunto ou o lazer partilhado (Cheng & Drake, 2018).



## CAPÍTULO 5 - O HOTEL *THE CLIFF BAY*

### 5.1. História e posicionamento do hotel

O hotel *The Cliff Bay* insere-se no Grupo *PortoBay Hotel & Resorts*, fundado por um grupo de investidores privados madeirenses, emergindo no mercado com o objetivo de colmatar lacunas existentes no setor hoteleiro. A sua estratégia de investimento concentrou-se na criação de unidades de alojamento de quatro e cinco estrelas em localizações de prestígio, incluindo a Ilha da Madeira. Com um portefólio de 17 unidades hoteleiras, o Grupo *PortoBay* tem uma presença sólida em Portugal, com 14 hotéis (8 na Madeira, 2 no Algarve, 2 em Lisboa, 2 no Porto) e 3 unidades no Brasil, nas cidades do Rio de Janeiro, Búzios e São Paulo.

A estrutura acionista do grupo é composta maioritariamente por duas empresas madeirenses, os grupos *Ocean Islands* e *Blandy*. O restante capital está distribuído entre empresários locais. Adicionalmente, o operador turístico alemão *Thomas Cook AG* detém uma participação na empresa da gestão. O grupo demonstra um crescimento sustentado, alicerçado em estratégias de sucesso como a fidelização de clientes, a aposta contínua na qualidade do serviço e do produto, e uma forte adaptação às exigências do mercado.

A missão do grupo, e de toda a equipa que o integra, passa por garantir um serviço hoteleiro de excelência e por criar experiências que fiquem realmente na memória de cada hóspede. O lema “transformar momentos únicos em memórias” traduz esta forma de trabalhar, uma postura focada em antecipar o que cada cliente pode necessitar e em superar as suas expectativas através de um serviço atento, próximo e proativo. A filosofia corporativa baseia-se em três pilares: Produto, Promoção e Pessoas, isto é, infraestruturas e serviço de qualidade, marketing e promoção adequados, e investimento em capital humano.

Como se observa na figura 6, a estrutura corporativa do grupo segue uma organização hierárquica, tanto no funcionamento global como em cada unidade hoteleira. No topo do organigrama encontra-se o Presidente do Conselho de Administração, apoiado por uma equipa de administradores que assumem a responsabilidade por áreas essenciais, como Operações, Recursos Humanos, Finanças, Marketing, entre outras.

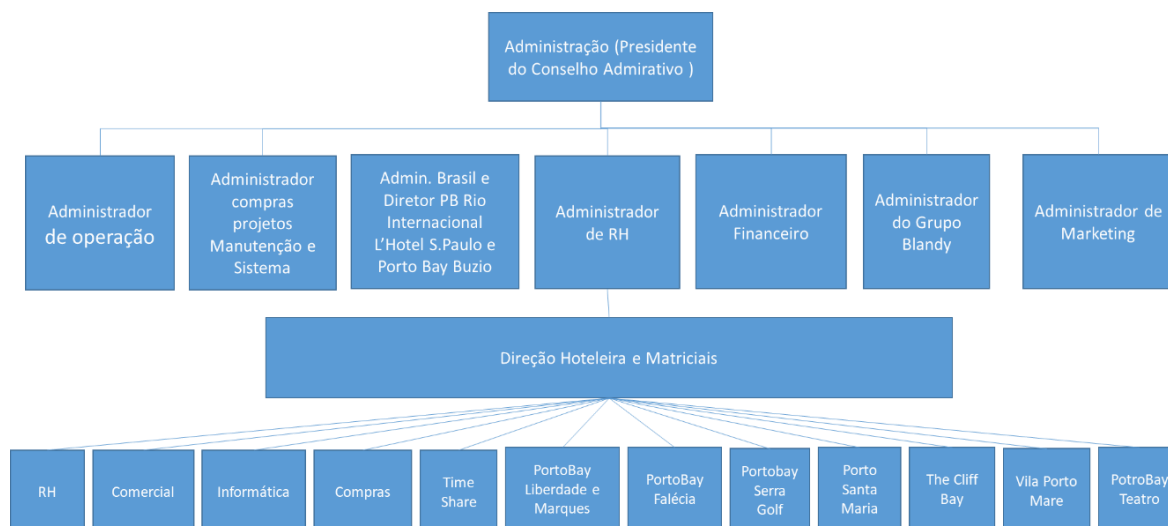


Figura 6 - Estrutura corporativa do grupo PortoBay

Fonte: PortoBay, 2025

A hotelaria de luxo em Portugal tem no *The Cliff Bay* um dos seus melhores exemplos de excelência. Inaugurado em 1994, pertencente ao prestigiado Grupo *PortoBay*, este hotel de cinco estrelas, localizado no Funchal, na Ilha da Madeira, consolidou-se rapidamente como uma referência incontornável no mercado de alto padrão.

|                    |                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|
| Empresa            | • The Cliff Bay - Península Investimentos Turísticos, S. A. |
| Slogan             | • "Transformar momentos únicos em memórias."                |
| Setor de Atividade | • CAE-55111 - Hotéis com Restaurante                        |
| Website            | • <a href="http://www.portobay.com">www.portobay.com</a>    |
| Localização        | • Estrada Monumental 147, 9004-532 Funchal, Portugal        |

Figura 7 - Ficha técnica do Hotel *The Cliff Bay*

Fonte: PortoBay, 2025



Com uma tradição de longa data e de excelência, bem como um posicionamento bem definido no mercado de luxo, o *The Cliff Bay* diferencia-se pela forma única como se destaca na hotelaria madeirense. A sua localização privilegiada num promontório natural, que oferece vistas deslumbrantes sobre o Oceano Atlântico e a Baía do Funchal, complementadas pelo acesso direto ao mar, contribui de forma decisiva para a sua aura de exclusividade. Caraterizado pela atmosfera tranquila e elegante, o *The Cliff Bay* é uma das principais referências do Grupo *PortoBay*. O percurso de sucesso do hotel justifica uma análise mais detalhada às suas forças estratégicas, aos desafios operacionais e às tendências organizacionais que vão influenciar o seu futuro. O sucesso do *The Cliff Bay* assenta numa reputação sólida, tanto em Portugal como no estrangeiro, o que lhe dá uma vantagem importante junto de hóspedes exigentes e também dos operadores turísticos. O reconhecimento é patente na sua presença em listagens de topo da TUI, guias de prestígio e em rankings globais, como o da *La Liste*, conforme Diário de Notícias (2023).

O cliente que mais procura o *The Cliff Bay* é, geralmente, alguém com elevado poder de compra e que valoriza qualidade, autenticidade e uma experiência de luxo verdadeiramente diferenciada. Este perfil abrange turistas de lazer, visitantes de vários mercados internacionais, apreciadores de boa gastronomia e muitos hóspedes que regressam todos os anos. Este comportamento reforça não só o posicionamento de luxo do hotel, como também acompanha a própria tendência da procura turística na Madeira. Um dos segmentos mais importantes para o *The Cliff Bay* é o dos hóspedes premium, que inclui sobretudo casais e famílias à procura de experiências exclusivas, tranquilidade e bem-estar. Este tipo de cliente costuma valorizar a qualidade das instalações, o cuidado no serviço e o ambiente sofisticado que carateriza o hotel. A procura por este segmento mantém-se estável ao longo de todo o ano, algo que também se explica pelo facto de a ilha da Madeira continuar a ser um destino muito procurado para férias de sol e mar (Turismo de Portugal, 2023).

O Restaurante distinguido com duas estrelas Michelin, o Il Gallo d'Oro é um dos que mais se distingue do hotel, visto que, atrai quem procura experiências gastronómicas de boa qualidade. O público inclui tanto hóspedes como visitantes que vêm de propósito para usufruir de uma refeição, o que ajuda a afirmar o hotel como uma referência internacional na gastronomia de luxo (PortoBay Hotels & Resorts, 2025). Esta fusão entre hotelaria e gastronomia de luxo fortalece a fidelização dos clientes, reforçando a visibilidade da marca. O hotel oferece distintos pacotes turísticos nomeadamente os românticos como a lua-de-mel e outras datas comemorativas especiais, indo de encontro com o mercado de procura. A localização privilegiada sobre o Atlântico, os jardins tropicais e os serviços personalizados (como jantares privados ou tratamentos de Spa) tornam o *The Cliff Bay* particularmente atrativo para este segmento, como ilustrado na Figura 8 (PortoBay Hotels & Resorts, 2025).



Figura 8 - Hotel *The Cliff Bay*

Fonte: PortoBay, 2025

Um grupo de hóspedes que merece destaque são os seniores e os turistas de longa duração, que valorizam sobretudo o conforto, a variedade de serviços e as estadias mais prolongadas. A Madeira tem uma longa tradição neste tipo de turismo, especialmente proveniente de países como o Reino Unido e a Alemanha, no qual, os clientes procuram destinos com clima ameno e serviços de alta qualidade ao longo de todo o ano (INE, 2022). O *The Cliff Bay* adapta-se a esta procura com programas e serviços idealizados para garantir bem-estar e conveniência durante toda a estadia. O hotel apresenta também uma procura internacional muito diversificada, com destaque para o Reino Unido, Alemanha e países nórdicos. Estes turistas procuram sol e mar durante todo o ano, beneficiando da localização privilegiada da Madeira e da reputação do hotel como unidade de luxo. A diversidade cultural dos hóspedes exige um atendimento personalizado e multilingue, tornando a hospitalidade e a qualidade do serviço ainda mais relevantes (PortoBay Hotels & Resorts, 2025). Identificar estes diferentes segmentos de clientes ajuda a perceber melhor a variedade de procura que caracteriza o *The Cliff Bay* e mostra como o hotel organiza a sua oferta para responder a perfis distintos de hóspedes, mantendo-se sempre alinhado com as tendências do turismo de luxo na Madeira. O hotel disponibiliza ainda um leque diversificado de serviços e comodidades, incluindo um *Spa* com tratamentos exclusivos, ginásio, piscinas, cabeleireiro, estacionamento gratuito, entretenimento diário e espaços dedicados a crianças, com regime de meia ou pensão completa e opções gastronómicas detalhadas para diferentes dietas. A capacidade de inovar e renovar é uma das grandes forças do *The Cliff Bay*, como se percebe na ampla modernização realizada em 2021. Foram renovados os quartos, a receção, o *Lower Lobby*,

as áreas sociais e o restaurante Il Gallo d'Oro, sempre com o objetivo de aumentar o conforto, a luminosidade e oferecer vistas mais amplas. Tudo isto, foi feito de forma a preservar a identidade e a tradição da hotelaria clássica, integrando soluções que valorizam a eficiência energética.

Mesmo com todas as conquistas, o hotel ainda enfrenta alguns desafios típicos do setor de luxo. Manter o serviço sempre no mais alto nível é uma preocupação constante, sobretudo porque os clientes são cada vez mais diferentes e exigentes. Para além disso, os custos do dia a dia, como energia, manutenção e pessoal, são bastante elevados e exigem atenção constante para que tudo funcione continuamente. A situação é ainda mais desafiante devido à rotatividade natural do setor, tornando indispensável investir constantemente na formação e motivação das equipas para garantir que o serviço mantém a sua excelência. Enfrentar essas dificuldades implica seguir novas direções nas empresas, como dar mais atenção à proteção do meio ambiente e ao uso inteligente de energia. Isto mostra, tanto as mudanças recentes quanto o compromisso maior em seguir as regras ambientais e os costumes da Região Autónoma da Madeira. A atenção individual a cada cliente se intensifica com o *storytelling*<sup>16</sup>, dando importância à culinária local e oferecendo serviços completos de bem-estar.

Ademais, o reforço da autenticidade e responsabilidade social materializa-se em parcerias com fornecedores locais e na valorização de produtos regionais, ligando o hotel à comunidade e ao território de forma sustentável e genuína, o que também está em linha com o seu envolvimento nas dinâmicas turísticas locais. É precisamente neste contexto, onde a excelência do serviço é fundamental, que o desafio de gestão de recursos humanos se torna essencial. Assim, a presente dissertação propõe-se analisar e, em última instância, a propor estratégias eficazes que permitam ao *The Cliff Bay* mitigar os efeitos da elevada rotatividade e garantir o investimento contínuo na formação e motivação das equipas, transformando esta pressão em vantagem competitiva. Para contextualizar as futuras propostas, é fundamental descrever sucintamente a configuração organizacional do hotel.

Como podemos verificar na figura 9, a estrutura hierárquica do *The Cliff Bay* é um modelo replicado nas outras unidades do grupo. É liderada pelo Diretor Geral, seguido pelas chefias de cada departamento, como a Receção, Governança, Cozinha, e Serviços Técnicos. Alguns destes departamentos contam também com subchefias para garantir a continuidade das operações.

---

<sup>16</sup> Definição de storytelling - arte de contar histórias, aplicada na hotelaria como ferramenta de marketing e experiência, permitindo transmitir narrativas únicas ligadas à cultura, gastronomia e identidade local (Frias, 2019).

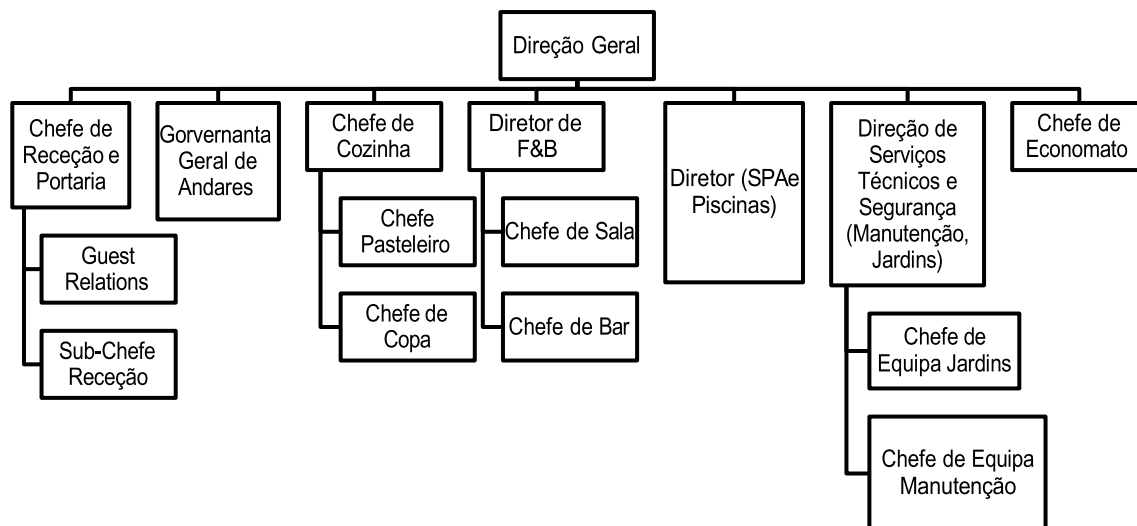


Figura 9 - Estrutura hierárquica do hotel The Cliff Bay

Fonte: PortoBay, 2025

No setor hoteleiro, o trabalho por turnos é uma prática estrutural, e no caso do *The Cliff Bay*, esta realidade assume particular relevância devido à dimensão da unidade e à diversidade de serviços oferecidos. O hotel encontra-se em operação de forma contínua, o que exige uma organização exigente dos horários de forma a garantir a qualidade do serviço e o cumprimento das normas, enquanto procura minimizar os impactos na saúde e bem-estar dos colaboradores. A receção funciona de forma contínua, 24 horas por dia, 7 dias por semana, com os rececionistas organizados em turnos de manhã, tarde e noite, garantindo que os hóspedes podem fazer check-in, check-out ou pedir ajuda a qualquer hora do dia ou da noite. Por outro lado, o setor das reservas não funciona em regime contínuo, estando ativo apenas durante o dia, o que permite concentrar o trabalho administrativo e comercial nos períodos de maior procura. Na área da restauração e bares, o hotel dispõe de várias opções com horários distintos. O Rose Garden assegura o pequeno-almoço e jantar em regime internacional, o Cliff Bar está aberto das 12h00 às 01h00, com serviço de bebidas e snacks, enquanto os bares da piscina, Cactus Bar e Blue Lagoon, estão abertos entre as 10h30 e as 19h00, com serviço de snacks e bebidas entre as 12h00 e as 18h00. Esta diversidade de horários exige uma gestão de turnos adaptada às diferentes dinâmicas de serviço, com reforço das equipas em períodos de maior afluência, como o pequeno-almoço e o jantar. O departamento de Housekeeping concentra a maior parte da atividade durante o dia, mas a receção assume funções de piquete durante a noite, garantindo resposta imediata a necessidades urgentes dos hóspedes. Esta prática permite assegurar continuidade sem sobrecarregar as equipas de limpeza com turnos noturnos regulares.

A manutenção técnica funciona das 08h00 às 22h00, assegurando rondas e intervenções preventivas durante o dia, a tarde e o início da noite. Após esse horário, existe um sistema de piquete, com técnicos disponíveis para responder a emergências fora do período normal de funcionamento. Por sua vez, o serviço de segurança mantém-se ativo 24 horas por dia, com equipas organizadas em turnos que asseguram vigilância permanente das instalações, rondas regulares e resposta imediata a qualquer incidente. Este departamento é essencial para garantir a tranquilidade dos hóspedes e a proteção das infraestruturas.

A gestão destes turnos no *The Cliff Bay* procura equilibrar exigências operacionais com boas práticas de recursos humanos. A rotação equilibrada, a previsibilidade das escalas e a consulta dos colaboradores na elaboração dos horários promovem um clima organizacional positivo. Desta forma, o hotel assegura a continuidade do serviço de luxo que o caracteriza, enquanto valoriza o bem-estar das suas equipas.

## **5.2. Dinâmica e gestão da multiculturalidade**

A Região Autónoma da Madeira (RAM), enquanto polo turístico de relevância internacional, tem evidenciado uma crescente complexidade demográfica e cultural, a qual é intrinsecamente ligada à evolução do turismo global e à mobilização de recursos humanos internacionais para o setor da hospitalidade. A multiculturalidade configura-se, desta forma, como uma variável estratégica que caracteriza simultaneamente a procura turística e a oferta de emprego no setor, assumindo um papel fulcral na determinação da competitividade das unidades hoteleiras.

No que diz respeito à procura turística, a Região Autónoma da Madeira recebe todos os anos um grande número de visitantes de várias partes do mundo. Continuam a destacar-se, sobretudo, os mercados emissores europeus, com o Reino Unido, a Alemanha e a França entre os que mais dormidas geram no destino, evidenciando a forte tradição europeia na procura pela ilha. De acordo com os dados mais recentes da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM, 2024) e do Instituto Nacional de Estatística (INE), verifica-se também uma crescente diversificação dos mercados, com um aumento progressivo de visitantes vindos de fora da Europa, como o Brasil, a Venezuela e os Estados Unidos, o que reflete a internacionalização da procura e o fortalecimento do posicionamento da Madeira como um destino turístico global de excelência. Esta pluralidade cultural e de nacionalidades impõe uma diversidade de expectativas, padrões de consumo, requisitos de serviço e estilos de

interação, que impulsionam as organizações hoteleiras a adotar estratégias de hospitalidade assentes na flexibilidade, personalização e sensibilidade intercultural.

Do ponto de vista da oferta de recursos humanos, a realidade madeirense é marcada pela internacionalização progressiva do *staff* hoteleiro. A escassez de mão de obra local constitui um desafio estrutural para o setor hoteleiro na Região Autónoma da Madeira, levando à integração de profissionais estrangeiros em diversas áreas operacionais, como restauração, Housekeeping, animação e Spa. Esta realidade não está associada a fenómenos de sazonalidade, uma vez que, ao contrário de outros destinos turísticos, a Madeira apresenta uma procura relativamente estável ao longo do ano. O clima subtropical ameno, a diversificação dos mercados emissores e a oferta turística contínua, com eventos culturais e atividades distribuídas em todas as estações, assegurando os fluxos regulares de visitantes. De acordo com a Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM, 2025) e o Instituto Nacional de Estatística (INE), as dormidas ultrapassam frequentemente um milhão por mês, confirmando que a procura turística na Madeira se mantém constante e sustentada, sem grandes oscilações sazonais.

A multiculturalidade na equipa traz muitas vantagens, como por exemplo, aprender novas línguas e conseguir adaptar-se melhor a diferentes tipos de hóspedes. Ao mesmo tempo, trabalhar com várias perspetivas culturais torna o dia a dia mais variado, mas também mais desafiante para quem gere a equipa. Por isso, é preciso ter cuidado com a comunicação entre todos, garantir que cada um se sente integrado e criar um ambiente de trabalho onde todos se sintam incluídos. O Hotel *The Cliff Bay* constitui um exemplo paradigmático da aplicação prática e estratégica da multiculturalidade na gestão hoteleira contemporânea. Trata-se de uma unidade de cinco estrelas pertencente ao grupo *PortoBay Hotels & Resorts*, presente em diferentes territórios, Madeira, Portugal Continental e Brasil, o que requer uma coordenação internacional eficaz e sensível à diversidade cultural. Esta configuração obriga ao desenvolvimento de rotinas operacionais, práticas de recursos humanos e políticas de marketing ajustadas a distintos perfis culturais, evidenciando a institucionalização da multiculturalidade ao nível corporativo. De acordo com a página oficial do grupo, o *The Cliff Bay* é descrito como “o ex-líbris” da rede *PortoBay* (*PortoBay Hotels & Resorts*, 2025), expressão que reforça o seu posicionamento de referência no setor hoteleiro de luxo.

A oferta de serviços do hotel demonstra uma clara orientação para um público multicultural e exigente, com canais de comunicação multilíngues, menus disponíveis em várias línguas e práticas de atendimento ajustadas a um turismo global. Como exemplo, e já referido anteriormente, o restaurante gourmet do hotel, o Il Gallo d’Oro, disponibiliza menus em português, inglês, francês e alemão. Essa prática evidencia uma sensibilização explícita para

as diferenças culturais dos hóspedes, nomeadamente idioma, expectativas e referências de serviço, e traduz a multiculturalidade em ação operacional. Seguindo a linha de pensamento do parágrafo anterior o Il Gallo d'Oro, não só confirma a excelência internacional do hotel, mas também atrai colaboradores, fornecedores e clientes de múltiplas origens. A presença de um Chef Francês (Benoît Sinthon) desde 2004 na unidade, bem como a componente de sustentabilidade e produtos provenientes da horta do grupo, ilustram a mescla de culturas gastronómicas, operacionais e empresariais que caracteriza a multiculturalidade vivida no hotel (*PortoBay Hotels & Resorts*, 2025).

Do ponto de vista dos recursos humanos, a estratégia de recrutamento da *PortoBay* integra profissionais provenientes de diferentes origens e formações, refletindo um compromisso institucional claro com a diversidade. O multilinguismo das equipas assegura uma comunicação eficaz com o cliente internacional heterogéneo, enquanto a formação contínua em competências interculturais garante padrões de serviço consistentes, atentos e adaptados às especificidades de cada cultura. Esta abordagem converte a diversidade cultural num ativo estratégico, contribuindo para elevados índices de fidelização e para a consolidação da reputação internacional da unidade (D'Annunzio-Green, 1997; Baum, 2020). Por outro lado, a existência de colaboradores de múltiplas nacionalidades no mesmo espaço comporta desafios, entre eles as barreiras linguísticas, diferenças nos estilos de trabalho e nos valores e atitudes. A gestão do *The Cliff Bay* responde a estas situações através de práticas de liderança inclusiva, programas de formação específicos e iniciativas de *team building*<sup>17</sup>, que reforçam a coesão interna e valorizam a diversidade como um catalisador de inovação e enriquecimento coletivo (Lauring & Selmer, 2013; Madera & Dawson, 2012).

O contexto insular da Madeira, caracterizado pela forte dependência do turismo internacional, acentua a lógica de multiculturalidade contínua, envolvendo não apenas os hóspedes, mas também fornecedores e colaboradores oriundos de diferentes origens. Neste enquadramento, a gestão da multiculturalidade no *The Cliff Bay* assume-se como algo mais do que uma resposta operacional às exigências do mercado global, configura-se como uma vantagem competitiva sustentável, capaz de distinguir a unidade e de reforçar a imagem da Região Autónoma da Madeira enquanto destino turístico de excelência. A experiência desta unidade hoteleira demonstra que, quando bem organizada e orientada, a multiculturalidade deixa de ser apenas uma característica da equipa e torna-se um verdadeiro motor de sucesso. Este ambiente diverso contribui para uma operação mais eficiente, um serviço de maior qualidade e uma atuação socialmente responsável (UNWTO, 2023).

---

<sup>17</sup> Definição de building - Conjunto de atividades, técnicas e dinâmicas planeadas com o objetivo de fortalecer as relações interpessoais, melhorar a comunicação, fomentar a cooperação e aumentar a coesão entre os membros de uma equipa de trabalho (West, 2012; Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

A Figura 10 apresenta cinco fotografias que retratam momentos distintos do dia a dia dos colaboradores do Hotel *The Cliff Bay*. Em conjunto, as imagens transmitem claramente o espírito de união, a riqueza cultural e o forte sentido de compromisso que definem a equipa desta unidade hoteleira. Numa das imagens, vê-se um grupo de colaboradores que participou em sessões de formação de língua portuguesa, uma iniciativa pensada para incentivar a partilha de conhecimento e apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional das equipas. Este tipo de formação reforça a importância da comunicação eficaz e do desenvolvimento contínuo no contexto multicultural do hotel. Outra das fotografias retrata um dos muitos grupos que integraram os Jogos *PortoBay 2025*, um evento anual que tem sido, ao longo dos anos, um verdadeiro sucesso. Os colaboradores do *The Cliff Bay* participaram num dia cheio de diversão e de espírito de equipa, fizeram karting no Faial e depois seguiram para uma caminhada pela Levada dos Maroços. O dia terminou com um jantar no restaurante O Lagar, em Câmara de Lobos, onde a música ao vivo e o DJ Pedro Pestana animaram a noite, proporcionando momentos de convívio, riso e descontração entre todos. Outra parte da imagem mostra a equipa da cozinha, composta por colaboradores de várias nacionalidades, a participar num evento. Este tipo de iniciativas evidencia a diversidade cultural presente no grupo *PortoBay* e reforça o compromisso da empresa com um ambiente de trabalho inclusivo. Uma outra imagem, com os membros do restaurante do hotel *The Cliff Bay*, evidencia a coesão e o espírito de entreajuda. Por fim, vale destacar que o grupo *PortoBay* mantém a tradição de oferecer todos os anos um presente simbólico aos colaboradores. Em 2025, a lembrança foi uma mala de viagem personalizada com o logótipo do grupo, um gesto que reconhece o trabalho feito e que incentiva cada colaborador a levar consigo, para onde quer que vá, o nome e os valores da *PortoBay*.





Figura 10 - Multiculturalidade no hotel The Cliff Bay

Fonte: Grupo do Facebook do *Porto Bay* “Somos PortoBay”, 2025

Adaptado pela autora

A multiculturalidade no setor hoteleiro nomeadamente no Hotel *The Cliff Bay*, apresenta desafios como também oportunidades de estratégia. Existir colaboradores provenientes de países distintos e de diferentes contextos culturais reflete a adequada variedade da pesquisa turística internacional da Madeira, na qual exige uma gestão atenta e sensível às especificidades de cada perfil. Entre os desafios fundamentais depararam-se com as barreiras linguísticas, que podem trazer complicações na comunicação interna e no atendimento ao cliente, bem como as diferenças de valores, hábitos e estilos de trabalho, que por vezes originam mal-entendidos ou tensões no seio das equipas (Barrelas, 2023). Aumenta ainda a necessidade de apoiar a integração social e profissional dos trabalhadores estrangeiros, que encaram dificuldades de adaptação à situação local, e de administrar expectativas distintas nomeadamente à liderança, hierarquia e reconhecimento, aspetos que alteram entre culturas. Apesar dos desafios, esta diversidade cultural acaba por ser uma vantagem enorme para o

hotel. Existirem pessoas de diferentes países a trabalharem juntas conduz a novas formas de pensar, desenvolvendo ideias inovadoras e até soluções criativas que não surgiriam num ambiente mais homogêneo. Além disso, facilita muito o contacto com hóspedes internacionais, porque a comunicação flui melhor e a experiência torna-se mais acolhedora e próxima (FasterCapital, 2023). A multiculturalidade contribui também para a competitividade global do hotel, posicionando-o como uma unidade competente para dar resposta aos requisitos de um mercado turístico internacionalizado e cada vez mais diferenciado, enquanto capacita a oferta em experiências genuínas e culturalmente sensíveis potenciando a satisfação e a fidelização dos hóspedes, fortalecendo o hotel *The Cliff Bay* como referência no setor de luxo (HotelB2C, 2023). A partir disto, os desafios da diversidade cultural não devem ser vistos como impedimentos, mas sim como oportunidades de crescimento organizacional. Quando corretamente gerida através de políticas de integração, formação intercultural e valorização da diversidade, a multiculturalidade transforma-se num ativo estratégico que fortifica a excelência do serviço e distingue o hotel num mercado competitivo (Hotelaria Portugal, 2023).

No Hotel The Cliff Bay trabalham pessoas de várias nacionalidades, o que torna a gestão das equipas um pouco mais exigente. Nem sempre é fácil integrar quem vem de outros países, sobretudo no início. Por isso, é importante que esses colaboradores trabalhem lado a lado com os colegas portugueses. Dessa forma, vão conhecendo melhor a realidade do hotel e adaptam-se mais rapidamente. Este acompanhamento ajuda também a reduzir problemas de comunicação e garante que todos seguem os mesmos padrões de qualidade e atendimento ao cliente (Barreiras, 2023). Ao mesmo tempo, o hotel promove programas de formação contínua, com foco na comunicação intercultural e na valorização da diversidade. A literatura destaca que a consciência cultural e a formação em competências interculturais são essenciais para aperfeiçoar a eficiência operacional e evitar discórdias internas. A gestão intercultural é também visível nas políticas de recursos humanos, que procuram assegurar a equidade no tratamento, reconhecimento e desenvolvimento de carreira, sem considerar a origem de cada colaborador. Assim, uma liderança inclusiva e flexível assume um papel muito importante, porque chefias que reconhecem e valorizam a diversidade conseguem formar equipas mais unidas e motivadas, transformando possíveis conflitos em oportunidades de inovação (Hotelaria Portugal, 2023). Além disso, valorizar as capacidades linguísticas e o conhecimento cultural dos colaboradores estrangeiros torna o hotel mais competitivo. No *The Cliff Bay*, onde os clientes vêm de vários países, contar com pessoas que falam diferentes línguas e entendem outras culturas ajuda a proporcionar um atendimento mais próximo, autêntico e adaptado a cada hóspede (FasterCapital, 2023). Por fim, incentivar momentos de inclusão fora do trabalho, como atividades culturais ou ações na comunidade, fortalece o sentimento de pertença e contribui para diminuir a rotatividade, acompanhando a tendência

global da hotelaria de integrar a diversidade e a inclusão como parte essencial da estratégia do setor. O The Cliff Bay não vê a multiculturalidade apenas como algo a “gerir”, mas sim, como parte da identidade diária do hotel. As equipas são formadas por pessoas de vários países e culturas, e isso não é tratado como um desafio, mas como uma força. No dia a dia, a gestão incentiva a inclusão, o respeito e a colaboração genuína entre todos, o que cria um ambiente de trabalho mais leve, unido e cheio de aprendizagens. Essa mistura de perspetivas acaba por se refletir diretamente na forma como os hóspedes são recebidos, com mais sensibilidade, mais abertura e um serviço que se adapta naturalmente a diferentes expectativas. No fim, isso reforça a imagem do The Cliff Bay como um hotel de luxo preparado para um mundo cada vez mais global e exigente.



## CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

A metodologia constitui uma etapa fulcral no desenvolvimento de qualquer investigação científica, dada a sua função de definir o *corpus* de procedimentos intelectuais e técnicos que balizam o percurso de construção do conhecimento. Neste contexto, o método científico é definido por Gil (2008) como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O mesmo autor (Gil, 2007) enfatiza que a metodologia providencia o trajeto que se estende desde a formulação do problema até à consecução dos objetivos do estudo, minimizando a interferência da subjetividade do investigador.

De forma complementar, Lakatos & Marconi (2001) concetualizam a metodologia como um sistema de atividades sistemáticas e racionais que visam alcançar o objetivo da investigação com maior rigor, economia e segurança. Para estas autoras, a metodologia assume a função de guia estruturante, apoiando o investigador na formulação de hipóteses, na definição de variáveis e na estruturação coerente e fundamentada dos processos de recolha e análise de dados (Lakatos & Marconi, 2003). Desta forma, a metodologia transcende a mera organização do percurso científico, assegurando a validade e a fiabilidade dos resultados que são obtidos (Sellitz *et al.* 1965). Em conformidade com os pressupostos teóricos supracitados, a secção subsequente detalha a metodologia que foi adotada no âmbito do presente trabalho. O estudo em questão assume uma natureza quantitativa, descritiva e transversal. A opção por uma abordagem quantitativa justifica-se pela intenção de descrever e analisar, de modo objetivo e mensurável, o fenómeno em foco. Tal requer a quantificação dos dados recolhidos e a subsequente análise estatística das relações estabelecidas entre as variáveis (Lakatos & Marconi, 2001). Adicionalmente, o carácter descritivo da investigação permite a caracterização das dimensões e variáveis observadas, sem que exista a intenção de estabelecer relações de causalidade, ao passo que a estrutura transversal do estudo significa que a recolha de dados foi executada num momento temporal único (Gil, 2008).

A recolha de dados foi executada através da aplicação de um questionário estruturado, concebido especificamente para este estudo (ver Apêndice A). Este instrumento compreendeu itens destinados a medir e descrever o fenómeno em análise, incorporando questões que se enquadram em diferentes níveis de medição: nominal, ordinal e de escala. O nível de medição nominal foi utilizado para variáveis cujos valores são categorias mutuamente exclusivas e exaustivas, sem qualquer ordenação inerente (ex., género, naturalidade, tipo de contrato). Por outro lado, o nível ordinal envolve variáveis em que é possível estabelecer uma ordem ou hierarquia entre as categorias, mas sem que a distância entre elas seja quantificável (ex., nível de escolaridade, frequência de ocorrência). Finalmente, o nível de escala (ou

intervalo/razão), predominantemente do tipo Likert de 1 a 5 pontos, permite quantificar as percepções dos inquiridos, pressupondo distâncias iguais entre os pontos da escala (ex., avaliação de concordância ou intensidade da percepção do impacto). O instrumento foi administrado aos colaboradores do Hotel *The Cliff Bay*, visando especificamente a obtenção de dados sobre as suas percepções e os impactos resultantes da experiência com o trabalho por turnos.

As variáveis incluídas no questionário foram organizadas em dois grupos que podem ser acessíveis através do formulário Google Forms: [Questionário The Cliff Bay - Google Forms](#). O primeiro grupo corresponde aos dados sociodemográficos, que reúne informações básicas sobre os participantes, como género e idade. Este grupo inclui as questões da secção 4 à secção 9 do Apêndice A. A escolha destas variáveis no questionário, nomeadamente, o género dos indivíduos, a idade, a naturalidade, as habilitações literárias, o estado civil e ainda o número de filhos é relevante na compreensão das variáveis que irão influenciar a adaptação ao trabalho por turnos em cada indivíduo. Segundo Costa (2010) as características individuais, conforme supramencionadas, moldam a tolerância aos horários irregulares, a percepção de fadiga, o equilíbrio entre o trabalho e a família e o bem-estar dos colaboradores. Isto é visível, por exemplo, com a idade e o género dos indivíduos, uma vez que, os mesmos estão associados a diferentes padrões de sono e vulnerabilidade fisiológica, influenciando, desta forma, a capacidade de adaptação do trabalho noturno. O mesmo autor refere também que o contexto cultural pode afetar expectativas laborais, bem como a forma como cada indivíduo enfrenta o stress laboral. Já o nível de escolaridade relaciona-se com o tipo de funções desempenhadas e ainda com a exposição a determinados regimes de turnos, conforme apresentado pelo estudo do European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2017). Por outro lado, o estado civil e a existência de filhos são determinantes na conciliação entre vida profissional e familiar, refere o estudo de Barnett & Hyde (2001). Desta forma, e através da revisão de literatura, afirma-se que estas variáveis são essenciais e permitem contextualizar os resultados do questionário, bem como identificar padrões entre o grupo de participantes no estudo.

Por outro lado, o segundo grupo do questionário refere-se às secções 10 e estende-se até à 23 do Apêndice A, e corresponde à caracterização profissional dos participantes, englobando simultaneamente aspetos do seu contexto laboral e as particularidades do regime de turnos a que estão sujeitos. Este grupo de questões, para além de incluir informações como o departamento onde exercem funções, o tempo de permanência na função, o tipo de contrato, o regime de trabalho, incorpora ainda questões relacionadas com os elementos específicos da organização dos turnos, tais como, a presença de trabalho noturno, a frequência de rotação de turno, a previsibilidade do horário, o número de folgas consecutivas ou a possibilidade de troca de turnos. A escolha destas questões é sustentada pela literatura, estudos

clássicos como contemporâneos mostram que fatores como a estabilidade contratual, a carga horária e o setor de atividade moldam a percepção de segurança no trabalho, o nível de exigência física e emocional, bem como o risco de fadiga (Eurofound, 2017; Deery & Jago, 2015). Por outro lado, características específicas do regime de turnos, nomeadamente o trabalho noturno, a irregularidade dos horários, a rotação frequente e a imprevisibilidade, estão associadas a perturbações do sono, fadiga crónica, dificuldades de conciliação familiar e maior probabilidade de problemas de saúde física e mental (Åkerstedt, 2003; Folkard & Tucker, 2003; Costa, 2010). Desta forma, este grupo de questões permite reunir uma base de dados sólida e fiável às condições reais de trabalho do participante no estudo.

O questionário foi constituído por 57 questões distribuídas por seis dimensões. A primeira dimensão correspondeu à caracterização demográfica da amostra, integrando oito questões relativas ao género, idade, habilitações literárias e outros dados sociodemográficos relevantes. A segunda dimensão incidiu sobre a caracterização da atividade profissional, composta por seis questões que avaliaram o regime de trabalho, o tipo de contrato, a faixa salarial e outros aspetos associados ao enquadramento laboral. A terceira dimensão avaliou o regime de trabalho por turnos, incluindo 12 questões que exploraram variáveis como os horários praticados, a antiguidade no regime, a frequência de trabalho em feriados e fins de semana, bem como o sistema de folgas. A quarta dimensão centrou-se na satisfação com o regime de trabalho por turnos, integrando 25 questões que analisaram fatores como a realização profissional, a capacidade de trabalho em equipa, a satisfação com a vida social, familiar e pessoal, além do bem-estar físico e mental. A quinta dimensão abordou as motivações para o trabalho por turnos, composta por seis questões que procuraram identificar fatores motivadores e desmotivadores, bem como os impactos percebidos no bem-estar físico, mental, familiar e social. A última questão do questionário permitiu aos colaboradores manifestar interesse em receber os resultados do estudo por e mail.

No questionário foram utilizadas diferentes tipologias de resposta, nomeadamente a escala de Likert conforme supramencionado, bem como questões de múltipla escolha com resposta única na caracterização sociodemográfica e questões de escolha múltipla na dimensão relativa às motivações para o regime de turnos.

A tradução para inglês e a verificação da equivalência linguística entre as versões portuguesa e inglesa foram realizadas através da utilização da ferramenta digital de tradução DeepL.

O inquérito por questionário aplicado neste estudo não foi alvo de teste inicial com uma pré-amostra, no entanto a sua construção seguiu um processo de validação baseado na literatura existente até à data e em outros questionários utilizados em investigações académicas e

artigos científicos semelhantes. A escolha das questões foi o resultado de uma análise por comparação entre questionários aplicados a teses de mestrado sobre trabalho por turnos e satisfação laboral, em adição de questões formuladas especificamente para este estudo, mas também fundamentadas em estudos teóricos, alinhados com os objetivos da investigação.

O tratamento estatístico dos dados foi conduzido com o recurso ao software IBM SPSS Statistics V.29 (Statistical Package for the Social Sciences), uma ferramenta amplamente reconhecida para a análise quantitativa em ciências sociais. O processo de tratamento e análise de dados combinou análise estatística descritiva e estatísticas inferenciais. Na análise descritiva, fez-se uso de tabelas de frequências com vista a caracterização de cada variável. Além das frequências, foram analisadas as medidas de tendência central como a média, a mediana e a moda, o que permitiu uma representação concisa da distribuição dos dados. Cruzamentos das variáveis entre os vários elementos sociodemográficos como idade e género e variáveis profissionais como tempo de contrato e antiguidade na empresa foram realizadas. Também os elementos percebidos do trabalho por turnos foram alvo destes cruzamentos com as outras variáveis.

Na análise de associação, o teste do Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) foi especificamente utilizado para avaliar a existência de dependência estatística entre variáveis de natureza categórica (nominal e ordinal). Este teste permitiu verificar se as distribuições observadas entre as categorias diferiam significativamente das distribuições esperadas.

A fiabilidade do instrumento de recolha de dados foi avaliada para assegurar a consistência e a estabilidade das medições. A consistência interna do questionário foi determinada através do cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Segundo Forero (2023) o coeficiente Alfa de Cronbach, consiste num indicador estatístico aceite na literatura para apreciar a fiabilidade de instrumentos de medida com variados itens, refletindo o grau de coerência entre as respostas aos diferentes itens que se propõem medir o mesmo construto latente. O cálculo do coeficiente foi precedido pela análise de processamento de casos, que identificou o universo efetivo de respostas a utilizar. Dos 120 questionários submetidos, apenas 46 casos foram considerados válidos para o cálculo das estatísticas de fiabilidade, correspondendo a 38,3% da amostra total (Tabela 2). Os restantes 74 casos (61,7%) foram excluídos devido à aplicação do método de exclusão de lista, que rejeita qualquer questionário com dados omissos em, pelo menos, uma das 126 variáveis.



|       |                        | N   | %     |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válido                 | 46  | 38.3  |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 74  | 61.7  |
|       | Total                  | 120 | 100.0 |

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Tabela 2 - Resumo do processamento de casos e exclusão de dados omissos para o cálculo da fiabilidade global do instrumento

Os resultados obtidos a partir do *software SPSS* indicaram um valor de  $\alpha \approx 0,819$  (Tabela 3) para o conjunto total de 126 itens que compõem o questionário, ou seja, à escala global.

#### **Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| .819             | 126        |

Tabela 3 - Coeficiente de Cronbach associado aos dados recolhidos

Fonte: Elaboração própria (2025)

De acordo com os parâmetros estabelecidos na investigação social, em que valores superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, o valor apurado, por ser superior a 0,80 (Marôco, 2018), denota uma elevada consistência interna no instrumento de medida. Este resultado robustece a confiança de que o questionário, na sua globalidade, mede de forma consistente o construto a que se destina.

## Advertências

A escala tem itens de variância zero.

Tabela 4 - Advertência de falta de discriminação de itens (variância zero) na amostra

Fonte: Elaboração própria (2025)

Apesar do elevado coeficiente de fiabilidade global, é fundamental considerar a advertência gerada pelo software estatístico (Tabela 4), indicando que a escala contém itens de variância zero. Esta condição técnica significa que, num ou mais dos itens, a totalidade dos participantes válidos forneceu a mesma resposta. Na prática, um item com variância zero não possui poder discriminativo para diferenciar as percepções dos inquiridos, uma vez que, não há variabilidade nas respostas. Embora este achado, limite a capacidade de interpretação desses itens isoladamente, não invalida a forte consistência interna demonstrada pelo coeficiente Alfa de Cronbach global. O problema da variância zero sugere, contudo, a necessidade de futuras investigações considerarem uma reformulação desses itens ou a utilização de uma amostra com maior heterogeneidade de respostas.

Em relação ao processo de implementação do questionário, este foi em primeiro lugar enviado ao departamento de Recursos Humanos do Grupo *Porto Bay* para respetiva validação e autorização formal por parte da gestão de topo. Após a aprovação, que aguardou um mês, apesar de fazer parte da equipa como colaboradora, o questionário foi então distribuído pelos diretores e chefias de cada departamento do hotel *The Cliff Bay*, que reencaminharam posteriormente aos colaboradores através dos respetivos grupos de trabalho de WhatsApp. A recolha de dados decorreu ao longo dos meses de junho, julho e meados de agosto. No início de agosto foi enviado um lembrete às chefias de cada departamento, de forma a aumentar o número de respostas, e a relembrar a data de encerramento do questionário. Todo este processo foi revisto numa reunião com os diretores de cada departamento, de forma a apresentar-lhes os objetivos do estudo e o impacto que teria na caracterização dos atuais colaboradores em relação à implementação e continuidade do trabalho noturno e por turnos.

O questionário obteve 120 respostas num universo de 242 colaboradores, o que corresponde a 49% de taxa de resposta, um valor que identifiquei como robusto para o setor hoteleiro. Apesar deste valor foram sentidas dificuldades nomeadamente à não atenção dedicada ao preenchimento do questionário, por parte dos colaboradores de nacionalidade estrangeira.

Ao longo de todo o processo, foram asseguradas as normas éticas e legais relativas à proteção de dados pessoais, bem como a garantia de anonimato e da não existência de enviesamento nas respostas. Assegurou-se através de um questionário confidencial, o consentimento informado, o anonimato, a voluntariedade em responder, a não interferências das chefias, e o armazenamento correto e posterior eliminação dos dados dos colaboradores que participaram neste estudo. Neste contexto, a aplicação do questionário e o subsequente tratamento dos dados pessoais recolhidos foram pautados pelo cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) - Regulamento (UE) 2016/679 - e, em particular, pela sua execução na Ordem Jurídica Portuguesa através da Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto (Lei da Proteção de Dados Pessoais), como referida na Tabela 5.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consentimento Informado                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| O questionário só foi administrado após a obtenção do consentimento livre, específico, informado e inequívoco dos participantes, conforme exigido pelo Artigo 4.º, n.º 11, do RGPD.<br>Foi explicitada a natureza voluntária da participação e o direito de a retirarem a qualquer momento.                       |
| Anonimização e Pseudonimização                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Foram implementadas medidas técnicas e organizativas adequadas para assegurar a anonimização e/ou pseudonimização dos dados, minimizando o risco de reidentificação e garantindo que os dados tratados para fins de análise estatística e científica não permitem associar as respostas a indivíduos específicos. |
| Minimização de Dados                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Apenas foram recolhidos os dados estritamente necessários para os objetivos do estudo, em consonância com o princípio da minimização de dados (Artigo 5.º, n.º 1, alínea c), do RGPD).                                                                                                                            |
| Confidencialidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| O acesso aos dados brutos foi limitado aos membros da equipa de investigação responsáveis pelo tratamento e análise, garantindo o dever de sigilo e confidencialidade previsto no Artigo 10.º da Lei n.º 58/2019.                                                                                                 |

Tabela 5 - Princípios de proteção de dados pessoais e medidas de conformidade na investigação (RGPD e Lei n.º 58/2019)

Fonte: Elaboração própria (2025)

Ao articular o rigor metodológico com o cumprimento das normas legais de proteção de dados, o estudo não só reforça a sua credibilidade científica, como também demonstra um compromisso genuíno com a responsabilidade ética. Esta combinação garante que cada etapa da investigação foi conduzida com respeito pelos participantes, preservando a sua privacidade e assegurando que os seus direitos foram protegidos de forma íntegra ao longo de todo o processo. Apesar deste rigor metodológico adotado no planeamento e execução, o presente estudo apresenta algumas limitações metodológicas inerentes ao seu desenho que devem ser cuidadosamente consideradas na interpretação e generalização dos resultados.

Em primeiro lugar, por se tratar de uma investigação de carácter transversal, os dados recolhidos apenas refletem o fenómeno de estudo num momento específico. Assim, as conclusões devem ser interpretadas como um retrato da realidade observada no período de recolha, e não como a demonstração de relações causa-efeito. Além disso, o recurso a um questionário autoadministrado pode introduzir o denominado viés de resposta (*response bias*). Por depender da perceção, memória e sinceridade dos participantes, existe o risco de que as respostas sejam influenciadas pela desejabilidade social ou por uma interpretação subjetiva das questões, o que pode afetar a fidedignidade de alguns dados.

Uma limitação notória deste estudo residiu na dificuldade em obter uma amostra representativa da população estrangeira que trabalha na unidade hoteleira. Apesar de este grupo ser numeroso (estimado em cerca de 50 trabalhadores contratados diretamente pelo hotel, para além dos que prestam serviços via *outsourcing*), o questionário recolheu apenas três (3) respostas. Esta ocorrência pode ser interpretada e ter origem em fatores socioculturais e psicológicos deste grupo em particular. Indivíduos de nacionalidade estrangeira, culturalmente não são convocados a participar em estudos nem em partilhar as suas ideias e opiniões, o que gere algum desconforto e até insegurança quanto aos propósitos de tais investigações. Desta forma, e ainda perante a garantia de anonimato, pensa-se que seja comum o sentimento de desconfiança, sobretudo entre colaboradores que trabalham em funções operacionais e que se encontram com contratos de trabalho incertos ou de curta duração. Tal é também explicado no estudo de Baruch e Holton (2008), que a participação e a expressão de opiniões em contextos laborais por parte de estrangeiros tende a ser inibida, com o receio de eventuais represálias. Por outro lado, é essencial salientar que esta interpretação não foi alvo de estudo e desta forma constitui uma limitação do estudo, que poderá ser investigada em trabalhos futuros. Esta disparidade limita, por isso, a capacidade de extrair conclusões significativas sobre as perceções ou experiências deste grupo específico.

Por fim, o facto de o estudo incidir exclusivamente sobre um estudo de caso, o hotel *The Cliff Bay*, limita intrinsecamente a generalização dos resultados a outros contextos

organizacionais, seja em hotéis de diferentes categorias, dimensão ou localização geográfica. As conclusões são, portanto, específicas à cultura e aos processos desta organização.

A referida dificuldade de amostragem reflete, em parte, a complexidade da estrutura de emprego da unidade hoteleira, que recorre a serviços de *outsourcing*. O termo *outsourcing*, no contexto do estudo, refere-se à prática de contratação externa de serviços, onde o hotel delega atividades não-essenciais (como limpeza, segurança ou mesmo em áreas de restauração) a empresas terceiras. Esta realidade cria uma dupla camada de vínculo laboral e uma diversidade de culturas organizacionais no mesmo espaço físico, o que representa um desafio adicional à homogeneidade da amostra e à recolha de dados. Ainda assim, estas limitações não comprometem a relevância intrínseca da investigação, que fornece uma base empírica sólida para a unidade hoteleira em análise. Pelo contrário, elas indicam caminhos claros para futuros estudos que procurem aprofundar o tema. Recomenda-se o alargamento da amostra a um conjunto mais vasto de unidades hoteleiras ou, idealmente, o recurso a metodologias mistas, combinando a abordagem quantitativa (questionários) com técnicas qualitativas (como entrevistas em profundidade ou grupos focais) que permitam uma análise mais rica, aprofundada e capaz de explorar a causalidade e a subjetividade das experiências dos trabalhadores, incluindo o grupo de colaboradores estrangeiros.



## CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A amostra considerada neste estudo é composta por 120 colaboradores do Hotel *The Cliff Bay*. No que diz respeito à nacionalidade, observa-se uma predominância expressiva de trabalhadores de origem portuguesa (84%), evidenciando uma força de trabalho maioritariamente nacional e alinhada com o contexto sociogeográfico da unidade hoteleira.

Relativamente ao género, verifica-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os participantes, sendo que 52% pertencem ao género masculino e 48% ao género feminino, conforme se apresenta na figura 11. Esta distribuição homogénea entre géneros sugere que a política de recrutamento do hotel não tende a favorecer um género em particular, promovendo assim alguma equidade na composição da equipa.

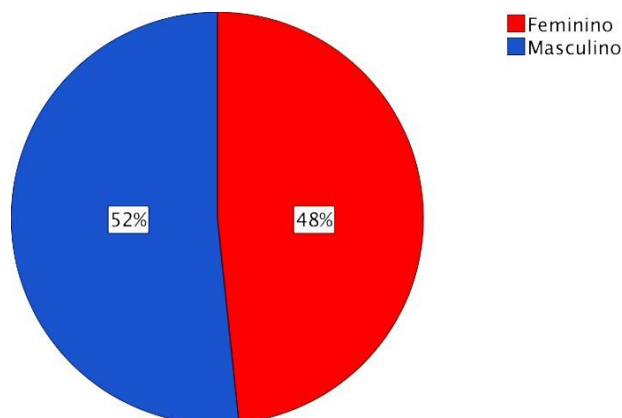


Figura 11 - Distribuição dos participantes por género

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que respeita à distribuição etária, identifica-se maior representatividade no grupo compreendido entre os 32 e os 38 anos (26%), seguido da faixa etária dos 39 aos 45 anos (21%), como ilustrado na figura 12. Estes dados indicam que o hotel dispõe de uma força laboral maioritariamente adulta, numa fase ativa da vida profissional e com potencial acumulado de experiência e maturidade profissional, o que pode contribuir positivamente para a dinâmica operacional da unidade.

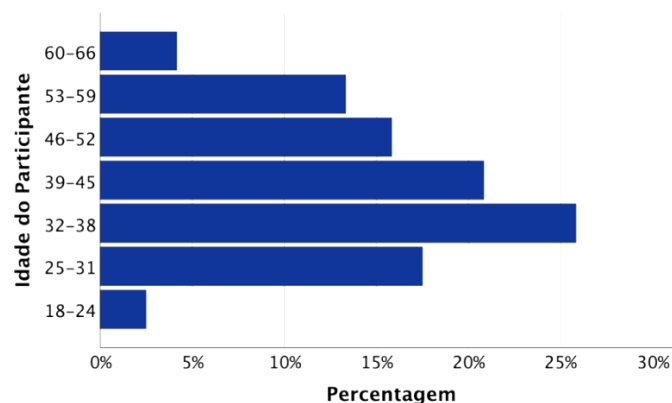


Figura 12 - Distribuição dos participantes por faixa etária

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que respeita ao nível de escolaridade, observa-se que a maioria dos colaboradores possui o ensino secundário (53%), seguido de 23% com formação superior. Estes dados revelam um quadro de recursos humanos com qualificações predominantemente intermédias, embora uma proporção significativa apresente formação académica avançada, o que pode constituir um fator potenciador de desenvolvimento organizacional (Figura 13).

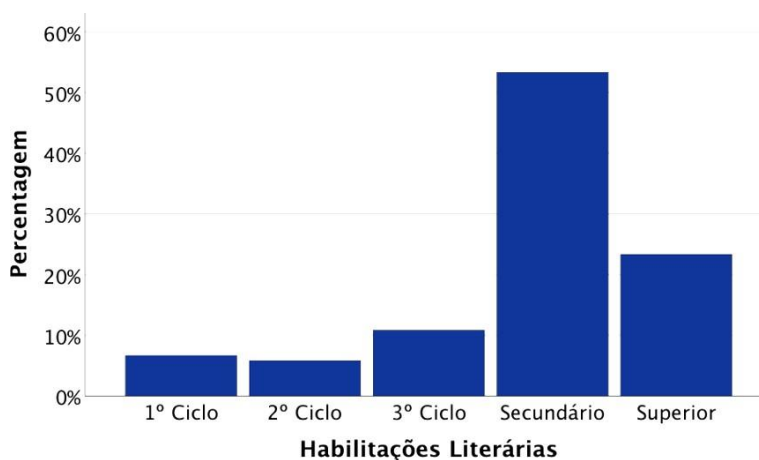


Figura 13 - Distribuição dos participantes por nível de escolaridade

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que se refere ao estado civil, 57% dos colaboradores são solteiros, enquanto 43% são casados, refletindo uma distribuição equilibrada entre trabalhadores. Do total de participantes, 57% têm filhos, sendo que, dentro deste grupo, 47% têm dois filhos e 46% apenas um. Estes números evidenciam que uma parte considerável da força laboral possui responsabilidades



familiares que podem ser particularmente afetadas pela dinâmica dos turnos e pela flexibilidade exigida pelo setor hoteleiro.

Importa ainda salientar que, entre os colaboradores casados, 76% referem que o cônjuge trabalha em turnos fixos. Este dado assume relevância, na medida em que, a existência de horários estáveis no agregado familiar pode, por um lado, facilitar a organização doméstica e, por outro, acentuar as dificuldades de conciliação quando os horários não são compatíveis, reforçando os desafios já associados ao regime de turnos.

No que se refere à área funcional, verifica-se que 28% dos colaboradores pertencem ao setor de Bar e Restaurante, seguido de Recepção (14%), conforme ilustrado na figura 14. Esta distribuição está alinhada com as necessidades operacionais do setor hoteleiro, caracterizado por uma forte componente de contacto direto com o cliente e elevada intensidade de serviço.

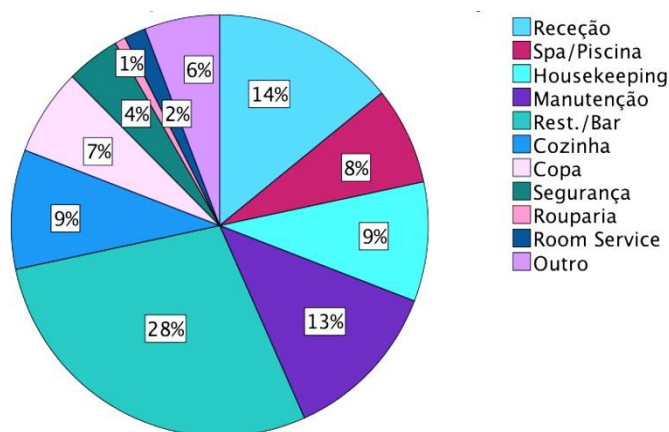


Figura 14 - Distribuição dos participantes por departamento onde exerce função

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que diz respeito ao vínculo laboral, destaca-se uma predominância clara de contratos sem termo (70%), seguida de 25% de contratos a termo certo e apenas 5% de contratos a termo incerto. Esta forte presença de vínculos permanentes sugere uma aposta da organização na estabilidade das equipas e na retenção de colaboradores, algo particularmente relevante num setor onde a continuidade e a qualidade do serviço dependem, em grande medida, da experiência acumulada.

Quanto ao regime de trabalho, observa-se que praticamente todos os colaboradores (99%) exercem funções em full-time, o que reflete a elevada exigência e disponibilidade horária que caracterizam o setor hoteleiro. A antiguidade na função reforça esta ideia de continuidade: 67% dos participantes referem desempenhar o mesmo cargo há mais de cinco anos, um indicador

que aponta para níveis consistentes de permanência e, possivelmente, para um compromisso organizacional consolidado.

Estes valores evidenciam uma realidade salarial que, apesar de se situar dentro do expectável no setor hoteleiro, pode influenciar níveis de satisfação e retenção, particularmente em funções que exigem elevada adaptabilidade temporal.

No que toca ao regime de turnos, 67% dos colaboradores trabalham em turnos fixos, enquanto 33% exercem funções em regime de turnos rotativos. Adicionalmente, 60% não realizam trabalho noturno, 24% realizam-no com regularidade e 16% ocasionalmente. Importa salientar que 64% desempenham funções neste regime há mais de cinco anos, evidenciando uma exposição prolongada que pode amplificar impactos físicos, emocionais e familiares. (Figura 15).

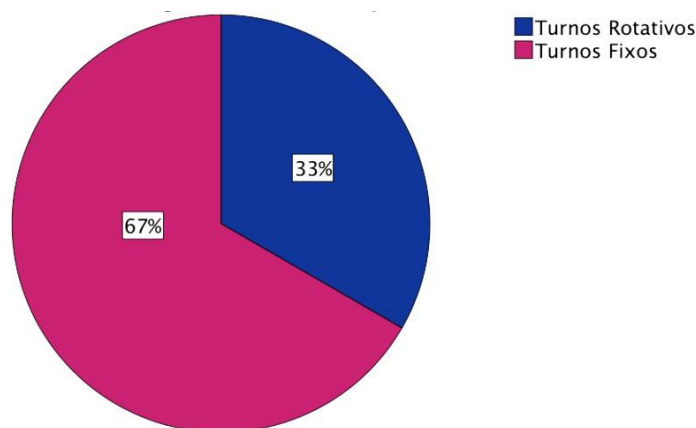


Figura 15 - Distribuição dos participantes por regime de trabalho por turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que diz respeito aos turnos mais utilizados, 43% dos colaboradores trabalham no turno da manhã, 43% no turno da tarde, 13% no turno da noite, 13% ao fim de semana e 38% em turnos fixos. O turno mais utilizado é, portanto, o da manhã e o da tarde, ambos com 43%, seguido pelos turnos fixos, com 38%. A maioria dos colaboradores (64%) indicou estar há 5 ou mais anos no mesmo regime de horário, enquanto 25% referiram estar entre 1 e 5 anos.

No que respeita à flexibilidade de horários, 35% afirmam conseguir trocar turnos sempre que necessário, 43% apenas ocasionalmente e 23% nunca (figura 16).

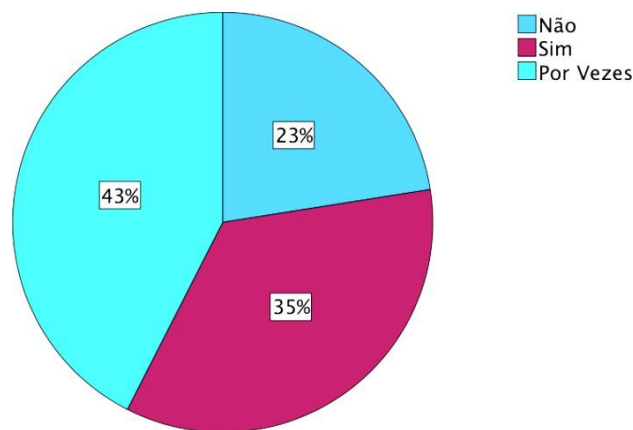


Figura 16 - Distribuição da possibilidade de trocar turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

Adicionalmente, no que toca à organização e comunicação de horários, 39% dispõem de horários fixos, enquanto 32% recebem a escala semanalmente e 25% mensalmente (figura 17), sugerindo diferentes níveis de previsibilidade e planeamento, com impacto direto na conciliação entre vida profissional e pessoal.

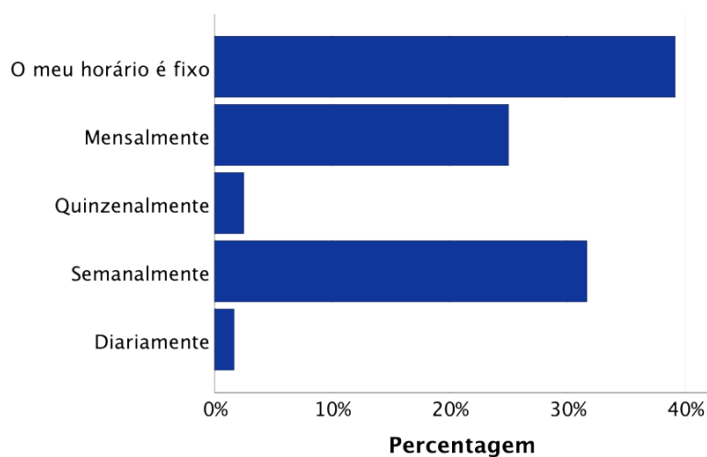


Figura 17 - Distribuição da antecedência de conhecimento do horário

Fonte: Elaboração própria (2025)

Também se observou que 42% dos colaboradores trabalham todos os fins de semana, enquanto 23% o fazem ocasionalmente (figura 18).

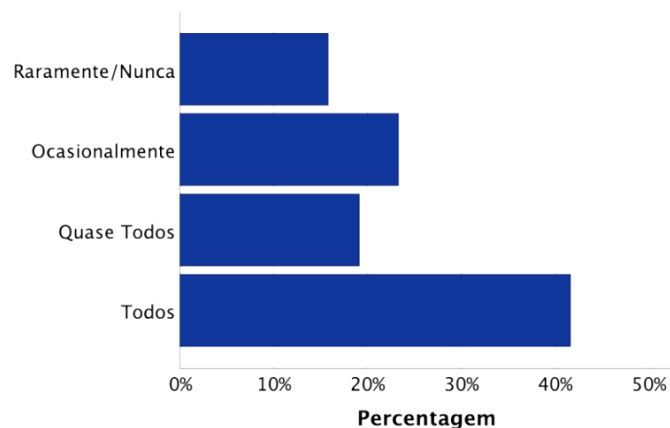


Figura 18 - Distribuição da frequência de trabalho aos fins de semana

Fonte: Elaboração própria (2025)

Quanto ao trabalho nos feriados, 28% afirmam trabalhar em todos os feriados, ao passo que 38% trabalham em quase todos os feriados (figura 19).

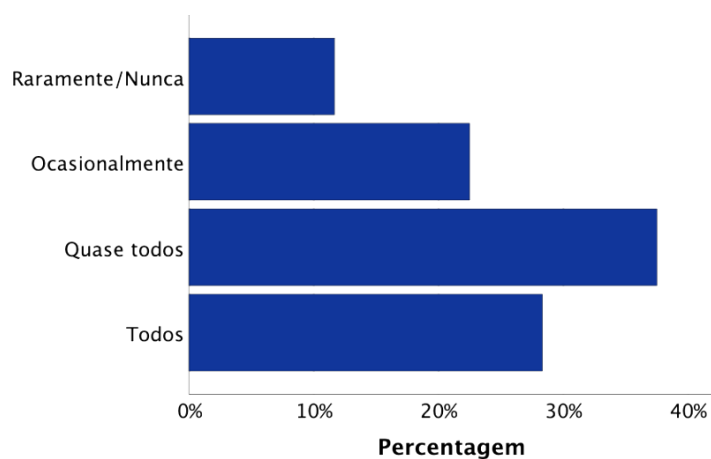


Figura 19 - Distribuição da frequência de trabalho aos feriados

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que respeita à realização de horas extra, 49% raramente ou nunca as fazem, enquanto 23% reportam realizá-las diariamente. Por fim, 63% conseguem realizar refeições em horários regulares, 20% apenas ocasionalmente e 18% não conseguem, o que revela potenciais restrições no acesso a rotinas alimentares saudáveis, frequentemente associadas à irregularidade do regime de turnos (figura 20).

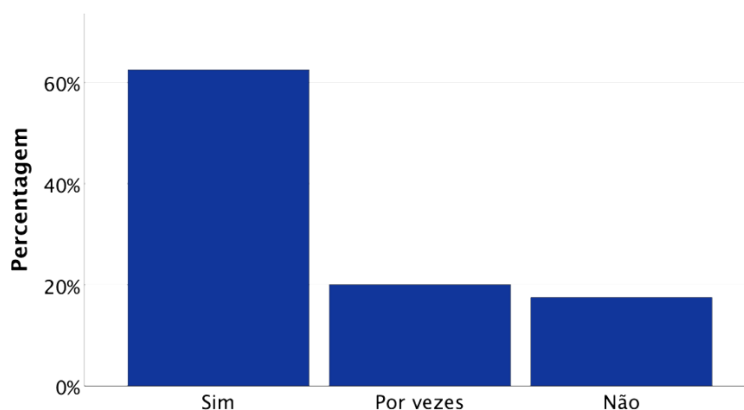


Figura 20 - Permissão de refeições em horários fixos

Fonte: Elaboração própria (2025)

Em relação às motivações que levam os colaboradores a executarem funções por turnos, a própria natureza da atividade hoteleira com 58%, revelou ser a principal razão. 16% dos participantes referem a progressão na carreira como motivo primordial, revelando que o regime de turnos é considerado uma via de desenvolvimento profissional. Em adição, 15% dos inquiridos referem a falta de alternativas no setor como a razão para integrarem este regime laboral, o que pode indicar limitações percebidas na mobilidade profissional dentro do panorama hoteleiro (figura 21).



Figura 21 - Distribuição dos motivos para o trabalho por turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

O ambiente proporcionado pela equipa (42%) foi considerado a variável que mais motiva os colaboradores, evidenciando a importância das relações interpessoais e do espírito de cooperação no local de trabalho, seguido da relação com a chefia (36%), sugerindo que uma liderança próxima e comunicativa tem impacto significativo no bem-estar e desempenho dos

colaboradores. Por último, 35% dos trabalhadores mencionaram o reconhecimento profissional como um elemento motivador, reforçando a importância de políticas internas que valorizem o esforço e mérito individual no desempenho das funções (figura 22).

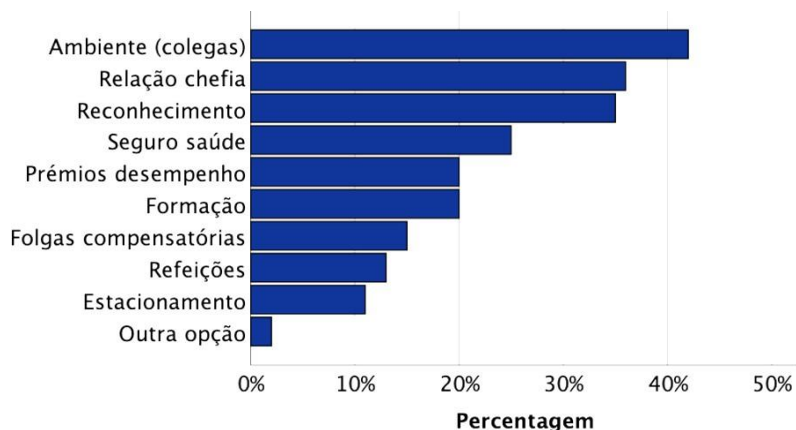


Figura 22 - Distribuição da motivação para o trabalho por turno

Fonte: Elaboração própria (2025)

Por outro lado, em relação à desmotivação, teve como fatores principais a falta de reconhecimento com 38%, revelando a principal causa de insatisfação, o que está alinhado com a literatura que associa o reconhecimento profissional a níveis mais elevados de satisfação e produtividade. Além disso, 28% dos participantes referiram a ausência de prêmios de desempenho e outros 28% destacaram a falta de formação específica como pontos de desmotivação relevantes. Estes resultados sugerem que a valorização e o investimento contínuo na qualificação profissional são aspetos que merecem uma maior atenção e desenvolvimento no contexto organizacional (figura 23).

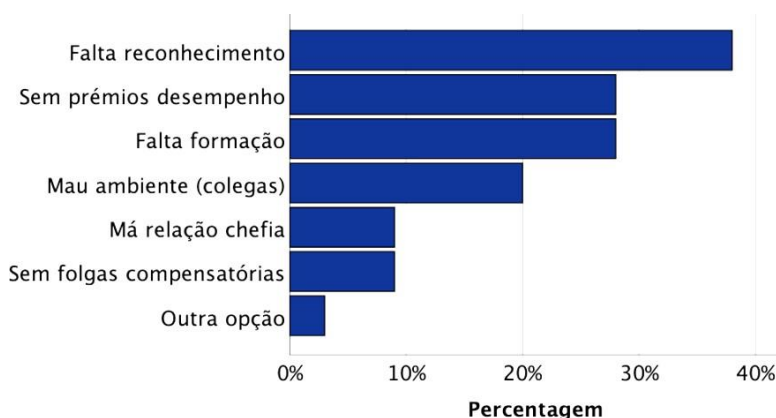


Figura 23 - Distribuição dos fatores de desmotivação associados ao regime de turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que diz respeito aos impactos físicos, os dados revelaram que o sistema de turnos apresenta uma correlação significativa com os impactos negativos na saúde dos colaboradores. A perturbação do sono é o impacto mais reportado, com 43% dos participantes a indicá-la como consequência direta do regime laboral, seguido dos 41% relativos ao cansaço e fadiga e 23% referentes à dificuldade em manter rotinas de exercício físico, bem como alterações de peso e problemas digestivos (figura 24). Estes indicadores demonstram perturbações no equilíbrio fisiológico e na qualidade do sono, comprometendo o desempenho diário. No outro lado do espectro estão as doenças do sistema cardiovascular, as constipações e gripes mais frequentes e as dores de cabeça, como efeitos físicos associados ao trabalho por turnos.

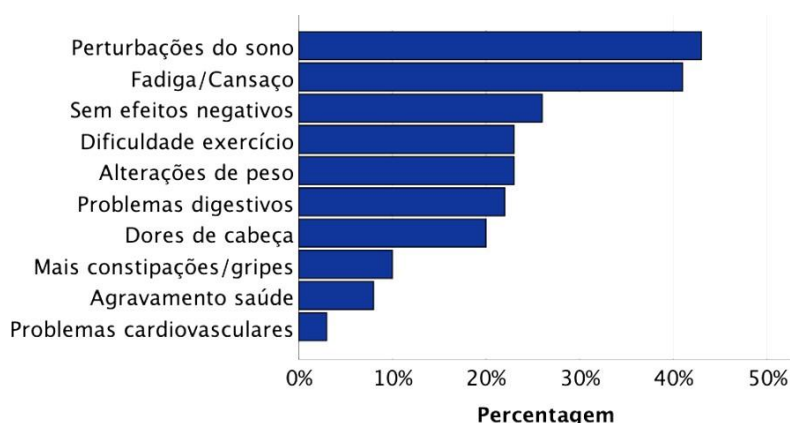


Figura 24 - Distribuição dos efeitos físicos associados ao trabalho por turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

No âmbito psicológico, os efeitos reportados pelos participantes incluem o aumento do stress (49%), ansiedade (36%), irritabilidade (31%) e exaustão mental (29%) (figura 25). Estes resultados sugerem que a exigência emocional associada ao regime de turnos, especialmente em setores com atendimento ao público, pode contribuir para maior desgaste emocional e cognitivo, condicionando o bem-estar geral dos colaboradores e o seu desempenho profissional.

### Efeitos Mentais e Emocionais Associados ao Trabalho por Turnos



Figura 25 - Distribuição dos efeitos mentais e emocionais associados ao trabalho por turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)

Por fim, na figura 26, observa-se que o regime de turnos num hotel afeta significativamente a vida familiar e social 36% dos colaboradores têm dificuldade em participar em atividades familiares, 34% encontram problemas na conciliação de horários com o conjugue, o que justifica que 33% passam menos tempo com o cõnjuge, e 31% admitem não conseguir planificar atividades com o cõnjuge. Em relação a eventos familiares, sofrem também com a imprevisibilidade das folgas (28%) e, embora 26% não sintam impacto nesta esfera, surgem casos de isolamento e conflitos domésticos. Para mitigar estes efeitos, recomenda-se a implementação de maior flexibilidade na marcação de folgas, a possibilidade de trocas de turno entre equipas e programas de apoio à conciliação da vida profissional e pessoal.



Figura 26 - Distribuição dos efeitos familiares e sociais associados ao trabalho por turnos

Fonte: Elaboração própria (2025)



A avaliação da satisfação dos colaboradores foi realizada numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 5 a “muito satisfeito”. As dimensões analisadas abrangeram aspetos profissionais, relações interpessoais, bem-estar físico e mental, vida pessoal e social, gestão do tempo, desenvolvimento da carreira, remuneração e reconhecimento, conforme apresentado na Tabela 6 do Apêndice C. Os resultados detalhados estão apresentados na Tabela 6 (escala de interpretação das médias de satisfação), bem como no Apêndice C.

Já a interpretação dos valores médios seguiu a escala da Tabela 7 (associação entre variáveis de regime e frequência de trabalhos e características dos colaboradores - Teste QUI-Quadrado), de acordo com o Apêndice C.

A análise da satisfação dos colaboradores relativamente ao seu contexto laboral evidenciou níveis moderados de satisfação, com variações entre diferentes dimensões avaliadas. Em termos globais, observou-se que a maior satisfação é atribuída às relações interpessoais e ao trabalho em equipa, o que revela um ambiente organizacional marcado pela cooperação, apoio mútuo e espírito de entreajuda. Estes resultados sugerem que o clima social entre os colaboradores funciona como um fator protetor relevante, contribuindo positivamente para o bem-estar emocional e para a integração na equipa de trabalho (figura 27).

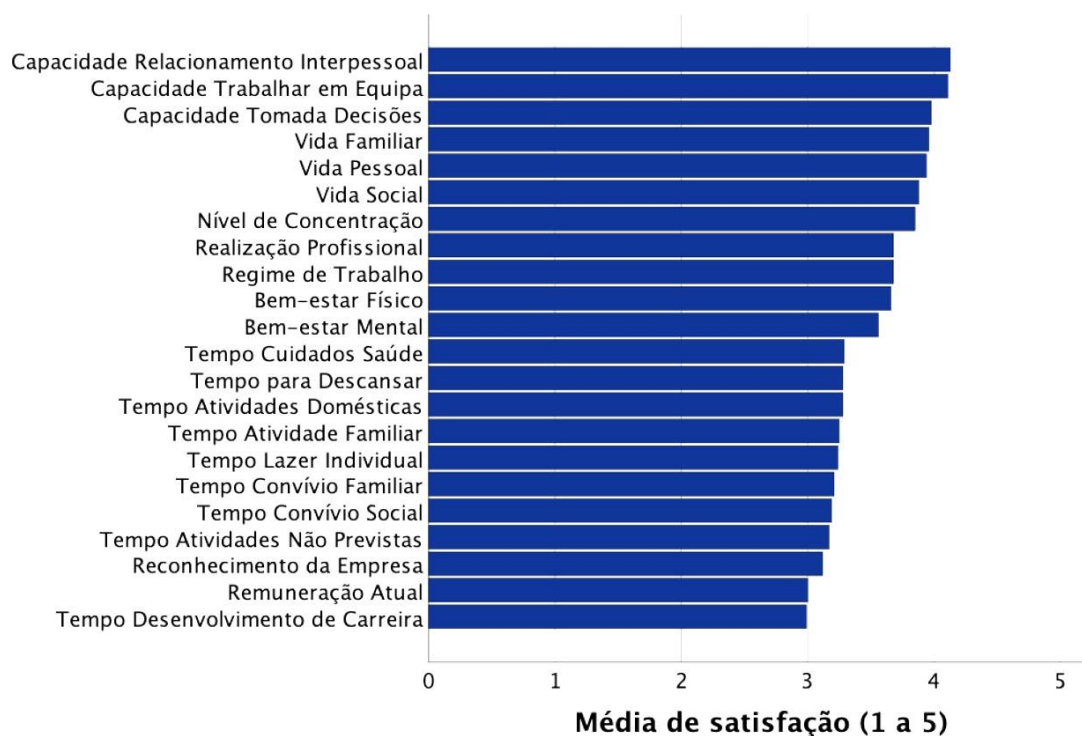


Figura 27 - Níveis médios de satisfação

Fonte: Elaboração própria (2025)

No plano profissional, os colaboradores revelam uma satisfação moderada com o regime de trabalho. De forma geral, sentem que a organização das tarefas funciona, embora reconheçam que alguma flexibilidade adicional ou uma adaptação mais personalizada poderia melhorar a sua experiência. A realização profissional segue a mesma tendência, os trabalhadores sentem-se parcialmente realizados, mas deixam transparecer que oportunidades mais claras de crescimento e progressão poderiam elevar significativamente o seu nível de satisfação.

Quando se analisam as capacidades profissionais, os resultados apresentam-se bastante positivos. A satisfação dos colaboradores varia entre moderada e elevada, destacando-se especialmente o trabalho em equipa e o relacionamento interpessoal, áreas em que se sentem mais confiantes e valorizados. Estes resultados refletem um ambiente de trabalho pautado pela cooperação, boa comunicação e relações saudáveis entre colegas. Por outro lado, a capacidade de tomar decisões e o nível de concentração apresentam valores entre moderados e ligeiramente elevados, o que indica que os colaboradores percecionam alguma autonomia e conseguem manter o foco nas suas tarefas, embora haja ainda espaço para fortalecer estes aspetos.

No que diz respeito à vida pessoal e social, a satisfação dos colaboradores mantém-se em níveis moderados, refletindo um equilíbrio possível, mas nem sempre fácil, entre as diferentes áreas da vida. No entanto, quando se analisa o tempo disponível para atividades específicas, surgem alguns desafios. O tempo dedicado a tarefas familiares, domésticas ou imprevistos é geralmente baixo a moderado, mostrando as dificuldades em conciliar as responsabilidades profissionais com a vida pessoal. O convívio familiar e social também se revela limitado, indicando que as exigências do trabalho podem reduzir as oportunidades de interação e de partilha com amigos e familiares. Por outro lado, o tempo destinado ao descanso, ao lazer individual e aos cuidados de saúde apresenta níveis moderados de satisfação, sugerindo que, embora os colaboradores consigam reservar algum espaço para cuidar de si mesmos, esse tempo continua condicionado pelas exigências do regime de trabalho.

Particularmente, o tempo destinado ao desenvolvimento da carreira foi o mais crítico, com satisfação ligeiramente baixa, sugerindo perceção de oportunidades limitadas de formação e crescimento profissional.

Os resultados indicam que a satisfação profissional apresenta uma média ligeiramente superior à satisfação pessoal. Estes valores, representados no gráfico da figura 28, sugerem que, embora os colaboradores se sintam relativamente satisfeitos em ambos os domínios, há uma tendência para maior contentamento no âmbito profissional.

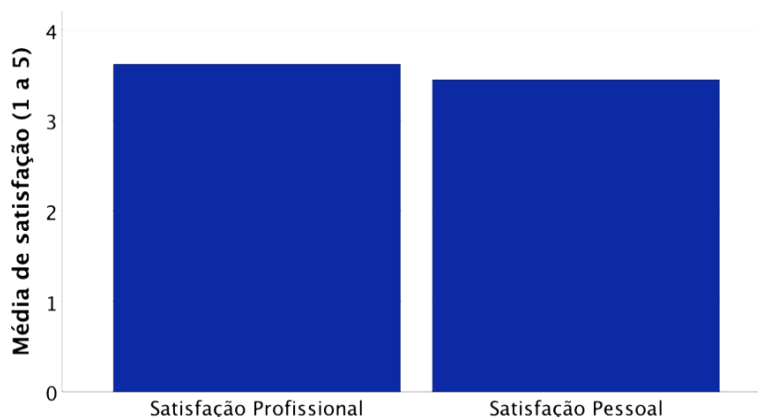


Figura 28 - Comparação entre satisfação profissional e pessoal

Fonte: Elaboração própria (2025)

No que diz respeito ao bem-estar físico e mental, os colaboradores demonstraram satisfação moderada, refletindo que valorizam a sua saúde física e equilíbrio emocional, embora ainda, exista potencial para iniciativas que promovam hábitos saudáveis, gestão do stress e apoio psicológico.

No que toca à remuneração e ao reconhecimento, os colaboradores revelam uma satisfação que oscila entre o moderado e o ligeiramente baixo. Na prática, isto significa que, embora sintam algum apreço pelo trabalho que realizam, muitos têm a perceção de que esse reconhecimento poderia ser mais visível e mais consistente. Para vários trabalhadores, a sensação é de “executar bem a tarefa, mas não ser verdadeiramente reconhecido” acaba por pesar no dia a dia e influencia a forma como desempenham o seu papel dentro da organização.

De forma geral, os resultados mostram um padrão muito claro, aquilo que mais satisfaz os colaboradores são as relações humanas no local de trabalho. O espírito de equipa, o apoio entre colegas e a facilidade em comunicar surgem como pontos fortes, capazes de criar um ambiente mais leve e cooperativo. É nestas dimensões que os níveis de satisfação atingem valores mais elevados, revelando que, apesar das exigências do setor, existe um sentido de comunidade que faz a diferença.

Por outro lado, áreas como a gestão do tempo, o desenvolvimento da carreira, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o lazer, o bem-estar e a perceção de remuneração e reconhecimento, apresentam níveis de satisfação mais modestos. Estes resultados mostram que muitos colaboradores sentem que lhes falta tempo para si, para a família, para descansar

e para evoluir profissionalmente. É uma realidade comum em contextos de trabalho por turnos, onde a rotina é exigente e nem sempre compatível com as necessidades pessoais.

Quando olhamos para a satisfação global, percebemos que a maioria dos colaboradores se situa num nível moderado. Há um grupo mais pequeno que se sente verdadeiramente satisfeito e outro, também reduzido, que revela níveis ligeiramente baixos de satisfação. Esta distribuição sugere que, embora o ambiente de trabalho tenha aspetos muito positivos, existem áreas que, se forem trabalhadas, podem elevar significativamente a experiência dos colaboradores e reforçar o seu bem-estar, conforme ilustra a figura 29.

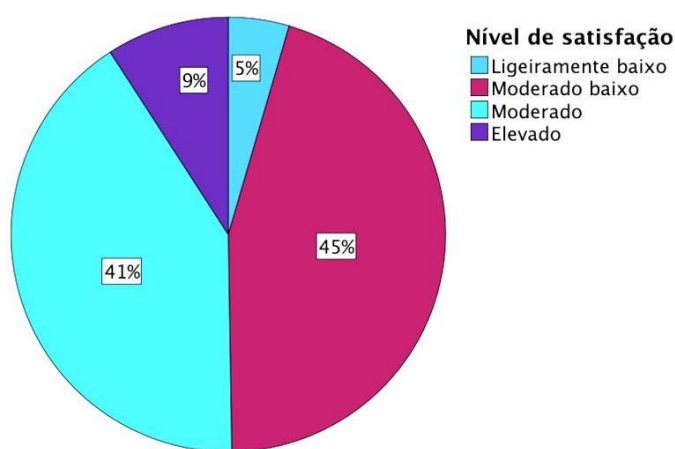


Figura 29 - Distribuição geral da satisfação

Fonte: Elaboração própria (2025)

A análise das associações entre os regimes de trabalho, frequência de horas extra, trabalho em fins de semana e feriados, e as características dos colaboradores revelaram padrões consistentes e relevantes, indicando como os fatores individuais e organizacionais influenciam a distribuição de horários e responsabilidades. Foi analisado através dos testes Qui-Quadrado para verificar se existe ou não a associação entre as variáveis.

O regime noturno apresentou associações estatisticamente significativas com género, idade, classe salarial e frequência de trabalho nos fins de semana como ilustra a figura 30. Observou-se que os homens tendem a assumir mais turnos noturnos do que as mulheres, e os colaboradores mais jovens estão mais presentes neste tipo de turno. Além disso, colaboradores em determinados níveis salariais e com maior frequência a trabalhar aos fins de semana parecem assumir mais facilmente horários noturnos.

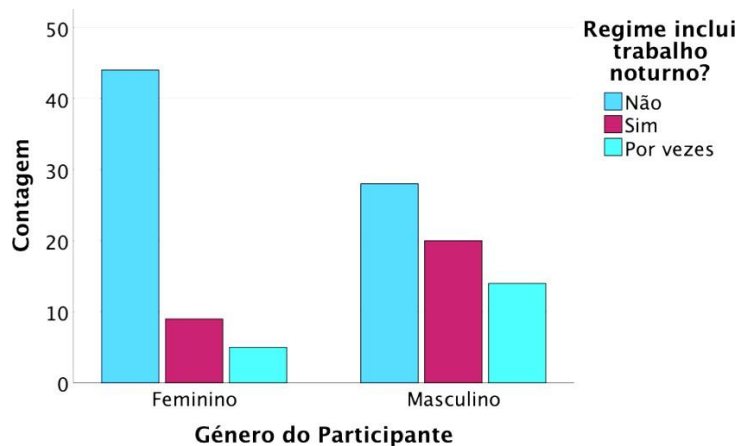


Figura 30 - Distribuição do regime noturno por gênero

Fonte: Elaboração própria (2025)

A frequência de horas extra revelou-se associada ao departamento, classe salarial, experiência em promoções ou mudanças de função e frequência a trabalhar em feriados como ilustra a figura 31.

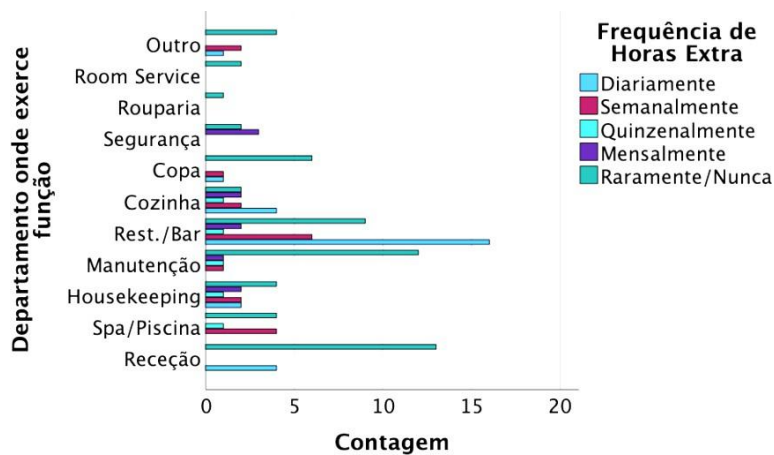


Figura 31 - Distribuição do departamento pela frequência de horas extras

Fonte: Elaboração própria (2025)

Em particular, os colaboradores das áreas como restaurante e bar têm uma maior frequência a trabalhar mais horas suplementares, enquanto aqueles que já tiveram promoções ou mudanças de funções tendem a realizar mais horas extra e a trabalhar em feriados, evidenciando uma correlação entre responsabilidades e disponibilidade adicional.

A frequência de trabalho nos fins de semana apresentou associações significativas com o departamento, com os que já tiveram promoções ou mudanças de funções, frequência de trabalhar em feriados e tipo de folga.

Colaboradores de determinados departamentos estão mais frequentemente escalados para fins de semana, especialmente aqueles com maior experiência ou cargos estratégicos. Os tipos de folga também variam de acordo com a frequência de fins de semana, mostrando que colaboradores com horários mais exigentes costumam ter maior flexibilidade na compensação de folgas, como revela a figura 32.

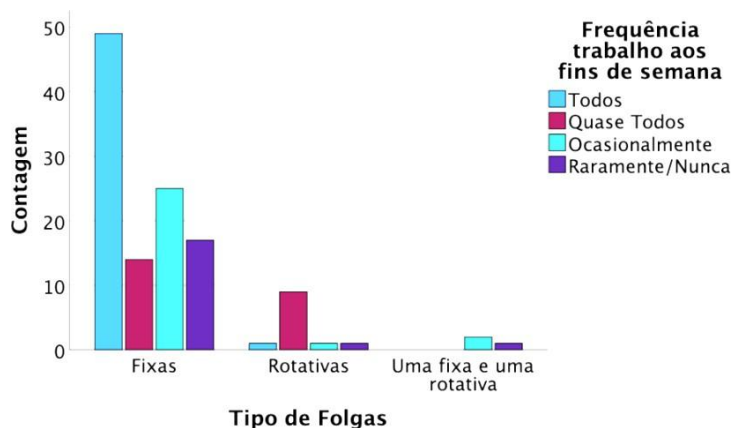


Figura 32 - Distribuição do tipo de folgas pela frequência de trabalhar aos fins de semana

Fonte: Elaboração própria (2025)

A frequência de trabalhar em feriados demonstrou associações com o departamento onde os colaboradores exercem as suas funções. Isto é, colaboradores com funções de recepção e restaurante e bar são mais vezes destacados a trabalharem feriados, pela natureza do seu trabalho, que é 24/7, Figura 33.

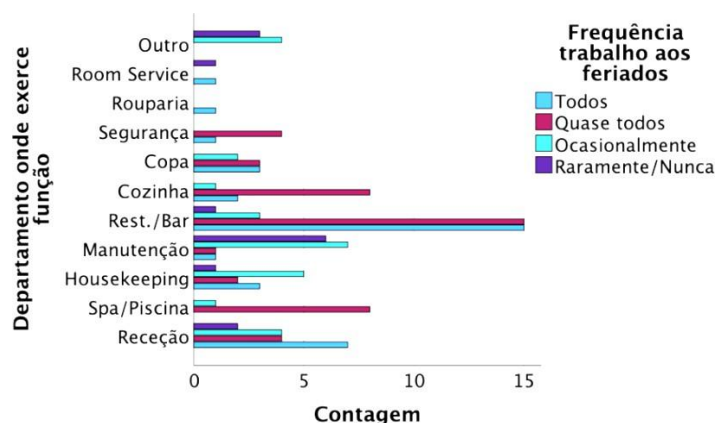


Figura 33 - Distribuição do departamento pela frequência de trabalhar aos feriados

Fonte: Elaboração própria (2025)

O regime de trabalho por turnos, seja fixo ou rotativo, revelou uma ligação clara com o departamento onde cada colaborador trabalha e com o tipo de folgas atribuídas. Na prática, isto mostra que a forma como os turnos são organizados não é aleatória, ela ajusta-se às necessidades específicas de cada área e ao grau de flexibilidade que cada função permite. Cada departamento tem ritmos, exigências, dinâmicas próprias, e a gestão dos horários acaba por refletir precisamente essas diferenças. De forma semelhante, o tipo de folga (fixa ou variável) apresentou associação com o departamento e ao facto de ter tido alguma promoção ou mudanças de função, sugerindo que a distribuição de folgas depende tanto da função quanto da senioridade do colaborador.

Em suma, os resultados indicam que características individuais, como género, idade, habilitações literárias, experiência, e fatores organizacionais, como departamento, tipo de folga e promoções, estão significativamente relacionadas com a distribuição de regimes de trabalho, horas extras e horários em períodos não convencionais. Observa-se uma tendência muito evidente no funcionamento da organização, onde os colaboradores mais jovens, os que ocupam funções estratégicas ou os que trabalham em áreas com maior intensidade operacional, acabam por assumir uma maior carga de turnos noturnos, horas extras e trabalho aos fins de semana ou feriados. Já os trabalhadores com funções mais administrativas ou com maior estabilidade tendem a beneficiar de horários mais previsíveis e de folgas mais regulares. Esta distribuição mostra que a gestão dos turnos acompanha as necessidades específicas de cada área e o grau de exigência associado a cada função.

As associações estatisticamente significativas que sustentam estas conclusões encontram-se detalhadas no Apêndice C, onde constam os valores do teste do Qui-Quadrado, os graus de liberdade e os respetivos p-valores.

De forma mais ampla, os resultados revelam que o trabalho por turnos, sobretudo quando envolve rotação frequente ou trabalho noturno, tem um impacto profundo e multifacetado na vida pessoal e familiar dos colaboradores do setor hoteleiro. A irregularidade dos horários, a alternância constante entre turnos e a necessidade de estar sempre disponível criam condições que favorecem o cansaço físico, as perturbações do sono e as dificuldades em conciliar o trabalho com a vida familiar. Estes dados mostram que o regime de turnos não é apenas uma exigência operacional, é uma variável estrutural que molda o bem-estar dos trabalhadores e, inevitavelmente, a qualidade do serviço que prestam.

Outro ponto relevante é que os colaboradores com mais anos de experiência neste tipo de regime tendem a apresentar níveis mais baixos de satisfação. Este padrão sugere um efeito cumulativo, quanto mais tempo expostos a horários irregulares, maior o desgaste físico e emocional. Esta conclusão está alinhada com o que a literatura tem vindo a demonstrar (Costa, 2016; Marôco, 2018), associando a exposição prolongada a turnos desregulados ao aumento do stress, à deterioração da saúde física e à diminuição da qualidade das relações familiares e sociais. Estudos internacionais (Marquié et al., 2014) reforçam esta visão, e mostram que trabalhar durante muitos anos em turnos noturnos aumenta a probabilidade de distúrbios do sono e problemas cardiovasculares, evidenciando que os efeitos não são apenas imediatos, mas acumulam-se ao longo do tempo.

A falta de previsibilidade nos horários surge como um dos aspetos mais difíceis de gerir para muitos colaboradores. Quando as folgas e as escalas mudam de semana a semana, torna-se complicado organizar a vida familiar, planear atividades pessoais ou até garantir momentos de descanso. Esta incerteza acaba por se refletir numa menor satisfação com a vida social e familiar, algo que também é destacado por Eurofound (2021), que identifica a imprevisibilidade dos horários como um dos fatores que mais prejudica a conciliação entre trabalho e família no setor da hotelaria e restauração.

A possibilidade de trocar turnos continua, apesar de tudo, a ser um apoio essencial neste contexto. Esta margem de flexibilidade permite que os colaboradores adaptem os seus horários às suas necessidades pessoais e familiares, contribuindo de forma evidente para uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. A literatura sobre flexibilidade laboral (Allen & Martin, 2017; Bai et al., 2022) reforça esta perspetiva, mostrando que ter autonomia para escolher ou trocar turnos está associado a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e a uma menor intenção de saída, tal como defendem Kossek & Michel (2011).

Relativamente à satisfação laboral, os resultados revelam que, mesmo face às exigências do trabalho por turnos, os colaboradores valorizam muito as relações interpessoais e o trabalho



em equipa. Estes aspetos funcionam quase como “pilares de apoio”, ajudando a atenuar o impacto negativo dos horários irregulares. A literatura reforça este papel protetor das relações sociais, Bakker & Demerouti (2007) destacam que o suporte social no trabalho é um dos principais recursos para reduzir o burnout e promover o envolvimento, mesmo em contextos altamente exigentes.

Apesar dos aspetos positivos, existem algumas desigualdades nas quais os colaboradores mais jovens, os homens e aqueles que desempenham funções operacionais, como restauração ou receção, são os que mais frequentemente assumem turnos noturnos, horas extra e trabalho ao fim de semana. Esta distribuição desigual dos encargos laborais não é um fenómeno isolado, estudos anteriores já apontavam que os trabalhadores operacionais tendem a estar mais expostos a condições de trabalho exigentes e menos previsíveis (Antunes, 2018; Eurofound, 2021). A literatura internacional reforça esta tendência, o relatório da Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2019) mostra que quem desempenha funções operacionais tem maior probabilidade de ser colocado em turnos noturnos e fins de semana do que quem ocupa funções administrativas ou de gestão, perpetuando uma segmentação interna que acentua desigualdades. Estes resultados deixam claro que o impacto do trabalho por turnos vai muito além da esfera organizacional. Ele estende-se à vida psicológica, relacional e familiar dos colaboradores, influenciando a forma como vivem o seu dia a dia. Por isso, torna-se essencial que as organizações hoteleiras adotem estratégias de gestão mais humanas e sustentáveis, capazes de equilibrar as necessidades da operação com o bem-estar das pessoas.

Ao comparar estes resultados com a literatura existente, observa-se uma forte convergência entre os dados empíricos e os estudos académicos e institucionais. A irregularidade dos horários e a alternância entre turnos surgem repetidamente como fatores críticos, tanto na investigação nacional como internacional. Costa (2016) destaca que o trabalho noturno e rotativo está associado a perturbações do sono e fadiga crónica, exatamente os efeitos relatados pelos colaboradores do *The Cliff Bay*. De forma semelhante, Marôco (2018) sublinha o impacto cumulativo da exposição prolongada a horários desregulados, o que ajuda a explicar os níveis mais baixos de satisfação entre os trabalhadores com maior antiguidade neste regime.

A questão da previsibilidade dos horários também encontra forte suporte na literatura, Eurofound (2021) identifica a incerteza quanto às folgas como um dos principais fatores de insatisfação na hotelaria europeia. Por outro lado, Allen & Martin (2017) mostram que a possibilidade de trocar turnos é uma prática eficaz para mitigar os efeitos negativos dessa imprevisibilidade. Os resultados deste estudo confirmam esta relação, a flexibilidade laboral é

claramente valorizada pelos colaboradores e contribui para melhorar a conciliação entre trabalho e vida familiar.

No que diz respeito à satisfação laboral, os dados mostram que as relações interpessoais e o trabalho em equipa funcionam como verdadeiros amortecedores dos efeitos negativos do regime de turnos. Esta conclusão está em linha com o modelo Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), que identifica o suporte social como um recurso essencial para reduzir o burnout e aumentar o envolvimento no trabalho.

Por outro lado, dimensões como a gestão do tempo, o desenvolvimento profissional, o bem-estar físico e mental e o reconhecimento organizacional apresentam níveis moderados ou baixos de satisfação. Estas fragilidades confirmam as preocupações de Antunes (2018), que sublinha a necessidade urgente de políticas de valorização e reconhecimento mais consistentes no setor hoteleiro português.

A análise sociodemográfica revela ainda desigualdades na distribuição dos encargos laborais, com os jovens e os homens em funções operacionais a estarem mais expostos a horários noturnos e ao trabalho em fins de semana, evidenciando áreas onde a organização poderá atuar para equilibrar as condições de trabalho. Estes resultados estão em consonância com os dados da Organização Internacional do Trabalho (ILO 2019), que identificam uma segmentação interna entre funções operacionais e administrativas, perpetuando desigualdades e aumentando a vulnerabilidade de determinados grupos.

Por fim, os resultados deste estudo evidenciam que as organizações precisam de implementar políticas mais humanas e sustentáveis para garantir equipas motivadas e serviços de excelência. A literatura em gestão hoteleira (Baum, 2019; Guerrier & Adib, 2003) já alertava que a retenção de talento e a qualidade do serviço dependem, em grande medida, da capacidade das empresas em criar ambientes de trabalho equilibrados, onde produtividade e bem-estar caminhem lado a lado.

Os dados recolhidos reforçam exatamente essa ideia de que para além de confirmarem o que a investigação tem mostrado, trazem uma perspetiva concreta e situada na realidade da hotelaria madeirense. O caso do *The Cliff Bay* surge, assim, como um exemplo ilustrativo de como os desafios do trabalho por turnos se manifestam no terreno e de como a gestão de pessoas pode, e deve, evoluir para responder às necessidades reais dos colaboradores.

## CONCLUSÕES

Os resultados obtidos sugerem que os colaboradores percebem o regime de trabalho por turnos no Hotel *The Cliff Bay* como um fator com efeitos relevantes na vida familiar, emocional e física. A imprevisibilidade dos horários e a exigência de estar sempre disponível acabam por pesar de forma muito significativa no dia a dia destes profissionais, condicionando a sua vida pessoal, familiar e emocional, tornando mais difícil manter o equilíbrio entre o trabalho e o bem-estar.

O trabalho por turnos indicou uma fadiga acumulada, noites mal dormidas e dificuldades em manter as relações familiares de forma pacífica. O estudo concluiu também que existe maior risco de doenças cardiovasculares e problemas de saúde mental naqueles que fazem mais trabalho por turnos. Tal fator influencia igualmente a produtividade e a qualidade do serviço, uma vez que ambas estão diretamente ligadas ao bem-estar dos trabalhadores.

A irregularidade dos horários influencia de forma negativa o descanso, aumentando os níveis de cansaço e elevando o stress, tendo impacto também no desgaste emocional e podendo gerar mais erros no desempenho das tarefas. Estes efeitos refletem-se no absentismo e na rotatividade, gerando custos elevados e afetando a qualidade do serviço. Do ponto de vista organizacional, torna-se evidente que a produtividade depende da satisfação dos colaboradores. Quando os trabalhadores têm pouca autonomia sobre os horários ou quando os turnos não se ajustam às suas necessidades pessoais, a motivação diminui. Em contraste, empresas que investem na conciliação, no reconhecimento e na valorização do capital humano conseguem melhores resultados e maior capacidade de retenção de talento.

Por outro lado, o estudo revelou aspetos positivos na equipa de trabalho do Hotel *The Cliff Bay*, entre eles o forte espírito de equipa e a comunicação interpessoal. Estes aspetos demonstraram que a coesão social e o apoio mútuo podem funcionar como fatores de proteção, reforçando a resiliência dos trabalhadores e a capacidade de adaptação às exigências organizacionais.

É igualmente importante reconhecer que o trabalho por turnos demonstrou ter impactos diferenciados nas variáveis estudadas, como idade, género e contexto familiar. Trabalhadores mais jovens demonstram maior capacidade de adaptação, enquanto os trabalhadores com filhos ou responsabilidades de cuidado tendem a sentir maior pressão na conciliação entre horários imprevisíveis e exigências familiares. Embora a multiculturalidade faça parte da dinâmica do hotel, os resultados não permitiram identificar diferenças significativas entre nacionalidades no impacto do trabalho por turnos, o que abre espaço para estudos futuros

que explorem este aspeto com maior profundidade. Estes aspetos reforçam a necessidade de políticas flexíveis e sensíveis às diferentes realidades dos colaboradores.

O estudo permitiu também compreender que a hotelaria, enquanto setor central do turismo, assenta em pilares como a hospitalidade, a qualidade do serviço e a relação diária entre colaboradores, hóspedes e toda a infraestrutura que sustenta a operação. Estes elementos, já discutidos no enquadramento teórico, ajudam a compreender porque a gestão dos turnos tem um peso tão significativo no funcionamento das unidades hoteleiras. Por um lado, exigem equipas mais qualificadas e capazes de responder a novas exigências tecnológicas, por outro, solicitam uma presença contínua que só é possível quando existe equilíbrio entre as necessidades do serviço e o bem-estar dos profissionais.

Desta forma, o trabalho por turnos deixa de ser apenas uma exigência funcional e passa a assumir um papel estratégico, influenciando a competitividade das unidades hoteleiras, molda a experiência do hóspede e tem impacto direto na sustentabilidade social do setor. Reconhecer esta dimensão humana é fundamental para construir ambientes de trabalho mais saudáveis e, conseqüentemente, serviços de maior qualidade.

Tendo em conta os resultados do estudo, recomenda-se maior atenção na forma como os horários e as folgas são organizados, tornando estes processos mais previsíveis e ajustados às necessidades de cada colaborador. Tal medida é essencial para reduzir o desgaste e permitir que cada pessoa consiga organizar de melhor forma possível a sua vida pessoal. Valorizar e reconhecer o esforço das equipas demonstrou também ser fundamental para motivar, reter talento e fortalecer uma cultura organizacional positiva.

Investir no bem-estar físico e emocional dos colaboradores, oferecer apoio psicológico, formação em gestão de stress e iniciativas que promovam hábitos de sono mais saudáveis são outras recomendações relevantes. O reforço das políticas de conciliação trabalho-família, como cheques para creches ou iniciativas como o Dia da Família no trabalho, pode contribuir para uma estratégia de gestão que potencia a produtividade, reduz o absentismo e fortalece o compromisso organizacional. Também a disponibilização de espaços de descanso adequados e a promoção de atividades de lazer e integração social são práticas que podem ajudar a reduzir os impactos negativos do trabalho por turnos. Monitorizar a carga de trabalho e realizar estudos longitudinais e comparativos entre diferentes unidades hoteleiras, grupo *Porto Bay* revela-se igualmente é crucial.

Desta forma, a sustentabilidade empresarial não pode ser desassociada da dignidade humana, e a valorização das pessoas deve ser entendida como parte integrante da estratégia de competitividade. É fundamental que os gestores reconheçam que a satisfação laboral está intimamente ligada à fidelização dos clientes, uma vez que os colaboradores motivados e

saudáveis tendem a oferecer um serviço de maior qualidade, conforme demonstraram os resultados do estudo.

A nível científico, este estudo analisa de forma aprofundada os efeitos do trabalho por turnos na hotelaria madeirense, um tema que ainda tem pouca expressão na investigação regional. Ao focar-se num caso concreto, permite reunir dados reais e contextualizados, que podem servir de base para futuros estudos comparativos ou de acompanhamento ao longo do tempo. Do ponto de vista prático, o trabalho oferece contributos relevantes para os gestores hoteleiros, ajudando a refletir sobre políticas laborais mais equilibradas, inclusivas e sustentáveis, capazes de promover o bem-estar dos colaboradores sem comprometer a eficiência das organizações.

Importa ainda reconhecer as limitações do estudo. O facto de a análise se ter centrado apenas num hotel condiciona a generalização dos resultados. Além disso, embora a metodologia quantitativa utilizada seja consistente e fiável, não permite explorar em profundidade dimensões mais subjetivas da experiência laboral, como perceções e vivências individuais, que poderiam ser melhor compreendidas através de abordagens qualitativas. A impossibilidade de comparar colaboradores nacionais e internacionais devido à dimensão da amostra é outra limitação identificada.

Ainda assim, estas limitações não diminuem a relevância do estudo, pelo contrário, evidenciam oportunidades para futuras investigações que possam alargar o âmbito da análise, incluir mais participantes e recorrer a metodologias complementares. Estudos longitudinais poderão oferecer uma visão mais completa sobre a evolução dos impactos do trabalho por turnos. Por outro lado, estudos que explorem as perspetivas futuras do trabalho serão particularmente relevantes, sobretudo num contexto em que a automação e a inteligência artificial assumem um peso crescente na hotelaria, influenciando a forma como os turnos são geridos e planeados.

Ao longo dos últimos anos, a aposta em formas de trabalho mais adaptáveis, reforçadas por práticas que se afirmaram após a pandemia, tem contribuído para organizações mais equilibradas, socialmente responsáveis e focadas nas pessoas, o que se revela essencial num setor em permanente mudança.

Em síntese, o trabalho desenvolvido demonstra que os turnos rotativos continuam a ser um dos maiores desafios na hotelaria, evidenciando a necessidade de uma gestão mais flexível, atenta e verdadeiramente sensível às necessidades reais dos trabalhadores. A análise efetuada, apoiada na literatura existente, revela que este regime dificulta de forma significativa a conciliação entre a vida profissional e pessoal, refletindo-se no cansaço acumulado, no

desgaste emocional e, inevitavelmente, na forma como os colaboradores desempenham as suas funções e prestam o serviço.

Neste sentido, a integração de políticas de saúde laboral, a valorização da dimensão familiar e a promoção da conciliação entre trabalho e vida pessoal, revelam-se não apenas uma responsabilidade ética, mas também uma opção estratégica e económica. A construção de ambientes de trabalho mais humanos, equilibrados e sustentáveis é, cada vez mais, um requisito essencial para garantir a qualidade do serviço e a competitividade das unidades hoteleiras.

## BIBLIOGRAFIA

Abranja, C., Gomes, C., Santos, P., & Silva, M. (2020). *Gestão hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*, 53(2), 89–94.

Åkerstedt, T., & Wright, K. P. (2009). Sleep loss and fatigue in shift work and shift work disorder. *Sleep Medicine Clinics*, 4(2), 257-271 <https://doi.org/10.1016/j.jsmc.2009.03.001>

Alexandra, R., & Freire, P. (2018). *Repercussões do trabalho por turnos na vida e saúde dos trabalhadores de uma indústria alimentar*.

Allen, T. D., & Martin, A. (2017). The work-family interface: A retrospective look at 20 years of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 259-272.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>

Alreshidi, S., & Rayani, A. (2023). The Correlation Between Night Shift Work Schedules, Sleep Quality, and Depression Symptoms. *Neuropsychiatr. Dis. Treat.*, 7(19), 1565-1571

Amaro, A. S. (2019). *Trabalho por turnos na indústria hoteleira: Motivações e estratégias de retenção*. Politécnico do Porto, Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Porto: Politécnico do Porto. Obtido em 28 de abril de 2025, de <http://hdl.handle.net/10400.22/15252>

Ansiau, D., Wild, P., Niezborala, M., Rouch, I., & Marquié, J. C. (2008). Effects of working conditions and sleep of the previous day on cognitive performance. . *Applied ergonomics*, 39, 99-106.

Antunes, L. C., Levandovski, R., Dantas, G., Caumo, W., & Hidalgo, M. P. (2010). Obesity and shift work: chronobiological aspects. *Nutrition Research Reviews*, 23(1), 155-168. <https://doi.org/10.1017/S0954422410000016>

Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo.

Arendt, J. (2010). Shift work: Coping with the biological clock. *Occupational Medicine*, 60(1), 10-20. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqp162>

ARTSOFT. (2025). Código do trabalho atualizado para 2025: O que há de novo? <https://www.artsoft.pt/blog-rh/codigo-trabalho-atualizado/>

- Bai, Q., Lin, W., & Wang, L. (2022). Flexible work arrangements, work-family conflict, and job satisfaction: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100789.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barraza, C. (2023). 18 vantagens e desvantagens do turismo. <https://barrazacarlos.com/pt-br/vantagens-e-desvantagens-do-turismo/>
- Barrelas, I. I. C. (2023). *Diversidade cultural e práticas de GRH no setor da hotelaria* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Barretto, M. (2008). *Turismo e cultura: Relações e reflexões*. São Paulo: Aleph.
- Bastos, J., & Afonso, P. (2020). O impacto do trabalho por turnos no sono e saúde psíquica. *Revista Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental*, 6(1), 24-30. <https://doi.org/10.51338/rppsm.2020.v6.i1.101>
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 720-729. <https://strathprints.strath.ac.uk/15577/>
- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033: A backcasting perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 76(B), 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.027>
- Baum, T., Amoah, V., & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 221-229.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Black, J. (2003). *The British and the Grand Tour*. London: Routledge.
- Booker, L. A., Sletten, T. L., Alvaro, P. K., Barnes, M., Collins, A., Chai-Coetzer, C. L., Howard, M. E. (2020). Exploring the associations between shift work disorder, depression, anxiety and sick leave taken amongst nurses. *Journal of Sleep Research*, 29(3)
- Branco, F. H. A. (2022). *Conciliação trabalho-família em regime de trabalho por turnos: O caso do setor hoteleiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/d741b944-ba06-438d-af57-5576069a2510>



- Cabugueira, A. (2005). A importância económica do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 97-104. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i4.13885>
- Cadernos de Economia. (2022). Turismo: Prós e (alguns) contras. <https://cadernoseconomia.pt/turismo-pros-e-alguns-contras/>
- Caixa Geral de Depósitos. (2025). Como funciona o trabalho por turnos? Conheça direitos e deveres. <https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/trabalho/Pages/trabalho-por-turnos.aspx>
- Campos, I. (2014). *Consequências do trabalho por turnos. A influência do sono no quotidiano dos trabalhadores por turnos.*
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Caruso, C. C. (2014). Negative impacts of shiftwork and long work hours. *Rehabilitation Nursing*, 39(1), 16-25. <https://doi.org/10.1002/rnj.107>
- CGTP-IN. (2021). *Horários de trabalho e a conciliação com a vida familiar e pessoal.* <https://www.sep.org.pt/files/uploads/2021/03/CGTP-estudo-7- Hor%C3%A1rios-de-trabalho-e-a-concilia%C3%A7%C3%A3o-com-a-vida-familiar-e-pessoal.pdf>
- Chagas, A. (2025). A revolução digital na hotelaria: Como a tecnologia está a transformar o setor. *LinkedIn Pulse*. <https://pt.linkedin.com/pulse/revolu%C3%A7%C3%A3o-digital-na-hotelaria-como-tecnologia-est%C3%A1-o-chagas-fznyf>
- Chen, Y., Deng, K., Hughes, I. M., Smith, C. E., Meng, H., Le, M. Q., Sun, M., Zhang, X., & Liu, D. (2024). More than sleep problems? Testing five key health behaviors as reasons for quality-of-life issues among shift workers. *Health and Quality of Life Outcomes*, 22(52). <https://doi.org/10.1186/s12955-024-02269-4>
- Cheng, P., & Drake, C. (2018). Psychological impact of shift work. *Current Sleep Medicine Reports*, 4(2), 104-109.
- Cheres, J. E. C., Carvalho, A. R., & Chaves, M. (2012). *Trabalho noturno: A inversão do relógio biológico.*
- CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (4ª ed.). Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Código do Trabalho. (2025). *Lei n.º 7/2009, com alterações até à Lei n.º 13/2023.* <https://bing.com/search?q=Código+do+Trabalho+Portugal+trabalho+por+turnos+2025>

- Comissão Europeia. (2003). *Diretiva 2003/88/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de novembro de 2003, relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:c10418>
- Cooper, C. (2001). *Tourism: Principles and practice*. Harlow: Pearson Education.
- Costa, A. F. R. (2009). *O impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Universidade Lusófona. <https://recil.ulusofona.pt/items/a01f6244-4889-49de-9d42-a69915c82902>
- Costa, D., & Silva, I. S. (2019). Impactos na vida social e familiar do trabalho por turnos na perspetiva dos familiares. *Revista de Administração de Empresas*, 59(2), 108-120.
- Costa, G. (2010). Shift work and health: Current problems and preventive actions. *Safety and Health at Work*, 1(2), 112-123. <https://doi.org/10.5491/SHAW.2010.1.2.112>
- Costa, G. (2010). Shift work and health: Current problems and preventive actions. *Safety and Health at Work*, 1(2), 112–123.
- Costa, G. (2016). Shift work and health: Current problems and preventive actions. *Safety and Health at Work*, 7(2), 121-129.
- Costa, N., Oliveira, C. M., & Oliveira, I. D. (2019). Práticas de gestão de recursos humanos no setor hoteleiro. *Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 9, 1-12. [Atas da Conferência].
- Coutinho, M. C. (2002). Participação dos trabalhadores: Um estudo sobre as práticas e as representações em uma organização participativa. *Psicologia em Estudo*, 7(2).
- CUF. (s.d.). *Mindfulness: uma estratégia contra o stress*. CUF. Disponível em: <https://www.cuf.pt/mais-saude/mindfulness-uma-estrategia-contra-o-stress>
- Cunha, L. (2009). *Economia e gestão do turismo*. Lisboa: Lidel.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Caraterização do turismo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M., Putnik, G., & Sousa, R. (2016). *Gestão de operações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Czeisler, C. A., & Gooley, J. J. (2007). Sleep and circadian rhythms in humans. *Cold Spring Harbor Symposia on Quantitative Biology*, 72, 579-597. <https://doi.org/10.1101/sqb.2007.72.064>

D'Annunzio-Green, N. (1997). Developing international managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 109-208. <https://doi.org/10.1108/09596119710172552>

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting employee turnover in the hospitality industry: A contemporary review of antecedents and outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Diário de Notícias. (2023). Turismo da Madeira fecha 2022 com 9,6 milhões de dormidas e recorde de proveitos. *Diário de Notícias*. <https://www.dnoticias.pt/2023/2/14/348352-turismo-da-madeira-fecha-2022-com-96-milhoes-de-dormidas-e-com-recorde-de-proveitos>

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Direção Geral do Trabalho. (2021). *Relatório anual sobre as condições de trabalho em Portugal*. Lisboa: Direção Geral do Trabalho.

Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). (2022). *Retrato territorial da Região Autónoma da Madeira - Turismo (2017-2021)*. Funchal: DREM.

Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). (2024). *Estatísticas do turismo 2020-2024*. Funchal: DREM.

Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM). (2025). *Estatísticas do turismo 2024*. Funchal: DREM.

Direção-Geral do Trabalho (DGERT). (2021). *Relatório anual sobre as condições de trabalho*. Lisboa: DGERT.

Duffy, J. F., & Czeisler, C. A. (2009). Effect of light on human circadian physiology. *Sleep Medicine Clinics*, 4(2), 165-177. <https://doi.org/10.1016/j.jsmc.2009.01.004>

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>

E-Konomista. (2025). Subsídio noturno: Todos os direitos a que deve estar atento. <https://www.e-konomista.pt/subsidio-noturno-direitos/>

Esen, H., Hatipoğlu, T., Cihan, A., & Fiğlali, N. (2019). Expert system application for prioritizing preventive actions for shift work: Shift expert. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(1), 123-137.

Esquirol, Y., Perret, B., Ruidavets, J. B., Marquié, J. C., Dienne, E., Niezborala, M., & Ferrieres, J. (2011). Shift work and cardiovascular risk factors: New knowledge from the past decade. *Archives of Cardiovascular Diseases*, 104(12), 636-668. <https://doi.org/10.1016/j.acvd.2011.09.004>

EUR-Lex. (2019). *Diretiva (UE) 2019/1152 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32019L1152>

Eurofound. (2017). *6th European working conditions survey: 2017 update*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2021). *Night work in Europe: Trends and perspectives*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union.

Faria, J., & Andrade, C. (2018). *Experiências de conciliação da vida profissional e familiar no setor hoteleiro e na restauração: Um estudo exploratório*. Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações, 117-140. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/118137/2/305486.pdf>

FasterCapital. (2023). *Competência intercultural em hotelaria e turismo*. <https://fastercapital.com/pt/contente/Competencia-intercultural-em-hotelaria-e-turismo--Competencia-intercultural--um-catalisador-para-a-inovacao-na-industria-do-turismo.html>

Fernandes, J. L. (2023). *Desafios na conciliação trabalho-família: Perspetivas de pais e mães trabalhadores/as*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto: Politécnico do Porto.

Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53(2), 95–101.

Forbes Portugal. (2024). *Turismo é um motor do desenvolvimento económico*. <https://www.forbespt.com/turismo-e-um-motor-do-desenvolvimento-economico-presidente-do-tdp/>

Forero, C.G. (2023). Cronbach's Alpha. In: Maggino, F. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1\\_622](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_622)

Fragelli, C., Irving, M. A., & Oliveira, E. (2019). Turismo: fenômeno *complexus* da contemporaneidade. *Caderno Virtual de Turismo*, 19(3), 1-15. <https://doi.org/10.18472/cvt.19n3.2019.1663>

Fundação Portuguesa das Comunicações. (2021, 10 fevereiro). *Thomas Edison, o criador da lâmpada incandescente*. Fundação Portuguesa das Comunicações. <https://www.fpc.pt/pt/thomas-edison-o-criador-da-lampada-incandescente/>

Galinsky, E., Bond, J., Sakai, K., Kim, S., & Giuntoli, K. (2008). *2008 National Study of Employers*. Families and Work Institute.

Gan, Y., Yang, C., Tong, X., Sun, H., Cong, Y., Yin, X., ... & Lu, Z. (2015). Shift work and diabetes mellitus: A meta-analysis of observational studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 72(1), 72-78. <https://doi.org/10.1136/oemed-2014-102150>

Geraldo, A. P. (2019). *Flexibilidade organizacional e relação trabalho-vida privada: Estudo em empresas tecnológicas a laborar em Portugal*. Minho: Escola de Economia e Gestão.

Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4.<sup>a</sup> ed.). Atlas. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.<sup>a</sup> ed.). Atlas. Disponível em <https://nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/metodologia-cientifica.pdf>

GoContact. (2024). *Personalização do atendimento e fidelização de hóspedes: Estratégias eficazes para a hotelaria*. <https://www.gocontact.com/pt-pt/blog-es-pt-pt/personalizacao-do-atendimento-e-fidelizacao-de-hospedes-estrategias-eficazes-para-a-hotelaria/>

Godinho, J. P. G. (2022). *A incorporação da tecnologia na hotelaria e o impacto na gestão de pessoas* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. ESHTe. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/ce9399c9-677a-404b-a019-c86f5d399ae4>

Gössling, S., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Grawitch, M., & Ballard, D. (2015). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win for organizations and employees* (1st ed.). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14693-000>

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. Em *Handbook of occupational health psychology, 2nd ed.* (pp. 17-43-,165-183). Washington, DC, US: American Psychological Association

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

Greenwell, T. C., Fink, J. S., & Pastore, D. L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review, 5*(2), 129-241. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(02\)70064-8](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(02)70064-8)

Gu, F., Han, J., Laden, F., Pan, A., Caporaso, N., Stampfer, M., Schernhammer, E. (2015). Total and cause-specific mortality of U.S. nurses working rotating night shifts. *American Journal of Preventive Medicine, 48*(3), 241-252. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2014.10.018>

Guerrier, Y., & Adib, A. (2003). *Work at leisure and leisure at work: The emotional labour of tour reps.* *Human Relations, 56*(11), 1399-1417. <https://doi.org/10.1177/00187267035611006>

Harjanti, D., & Todani, A. (2019a). Shift work and burnout in hospitality industry. *Journal of Tourism Studies, 1*(1), 25-35.

Harjanti, D., & Todani, F. A. (2019b). Job burnout and employee performance in hospitality industry: The role of social capital. *Jurnal Teknik Industri, 21*(1), 15-24. <https://doi.org/10.9744/jti.21.1.15-24>

Harjanti, D., & Todani, R. (2019c). The influence of work shift on hotel employees' performance. *International Journal of Business, Economics and Law, 18*(5), 1-7.

Hart, C. L., Haney, M., Vosburg, S. K., Comer, S. D., Gunderson, E., & Foltin, R. W. (2006). Modafinil attenuates disruptions in cognitive performance during simulated night-shift work.

Hotelaria Portugal. (2023). *Liderar e gerir equipas multiculturais na hotelaria*. Link: [I2cJgJc7diNk5B1ZCjQN1u4KreJth4IS.pdf](https://www.hotelariaportugal.pt/pt/2023/01/12cJgJc7diNk5B1ZCjQN1u4KreJth4IS.pdf)

HotelTechReport. (2025). *IA na hospitalidade: ferramentas e exemplos do mundo real*. HotelTechReport. Disponível em: <https://hoteltechreport.com/pt/news/ai-in-hospitality>

Infobae. (2025). *El turismo se posiciona como motor clave para la economía mundial*. Infobae. Disponível em: <https://www.infobae.com/turismo/2025/11/01/el-turismo-se-posiciona-como-motor-clave-para-la-economia-mundial/>

Innux. (2025). *InnuxTime HR otimiza a gestão de turnos no setor hoteleiro*. Innux. Disponível em: <https://innux.pt/noticias/innuxtime-hr-otimiza-a-gestao-de-turnos-no-setor-hoteleiro-em-2025/>

- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2022). *Estatísticas do Turismo 2021-2022*. Lisboa: INE.
- International Agency for Research on Cancer (IARC). (2010). *Painting, firefighting, and shiftwork* (IARC Monographs on the Evaluation of Carcinogenic Risks to Humans, No. 98). Lyon: IARC.
- International Agency for Research on Cancer (IARC). (2019). *Night shift work*. Lyon: WHO.
- International Agency for Research on Cancer (IARC). (2020). *Carcinogenicity of night shift work*. *The Lancet Oncology*, 20(8), 1058-1059. [https://doi.org/10.1016/S1470-2045\(20\)30419-3](https://doi.org/10.1016/S1470-2045(20)30419-3)
- International Labour Organisation (ILO). (2022). *International Labour Standards and Related International Instruments Repository*. Geneva: ILO.
- Itani, O., Jike, M., Watanabe, N., & Kaneita, Y. (2017). Short sleep duration and health outcomes: A systematic review, meta-analysis, and meta-regression. *Sleep Medicine*, 32, 246-256. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2016.08.006>
- Itani, O., Kaneita, Y., Murata, A., Yokoyama, E., & Ohida, T. (2011). Association of onset of obesity with sleep duration and shift work among Japanese adults. *Sleep Medicine*, 12(4), 341-345. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2010.09.007>
- James, S. M., Honn, K. A., Gaddameedhi, S., & Van Dongen, H. P. (2017). Shift work: Disrupted circadian rhythms and sleep, Implications for health and well-being. *Current Sleep Medicine Reports*, 3(2), 104-112. <https://doi.org/10.1007/s40675-017-0071-6>
- Jansen, N. W., Kant, I., Nijhuis, F. J., Swaen, G. M., & Kristensen, T. S. (2004). Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30(2), 139-148.
- Jehan, S., Zizi, F., Pandi-Perumal, S., Myers, A., Auguste, E., Jean-Louis, G., & McFarlane, S. (2017). Shift work and sleep: Medical implications and management. *Sleep Medicine Disorders*, 1(2), 1-8.
- Jeon, B., Kim, S., & Shin, S. (2023). Effectiveness of Sleep Interventions for Rotating Night Shift Workers: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Front. Public Health*, 22(11).
- Júlio, C. (2023). *Stress e burnout dos trabalhadores do setor hoteleiro em Portugal* (Dissertação de mestrado). ISCAL - Instituto Politécnico de Lisboa.
- Kecklund, G., & Axelsson, J. (2016). Health consequences of shift work and insufficient sleep. *BMJ*, 355, i5210. <https://doi.org/10.1136/bmj.i5210>

- Khan, S., Duan, P., Yao, L., & Hou, H. (2018). Shiftwork-mediated disruptions of circadian rhythms and sleep homeostasis cause serious health problems. *International Journal of Genomics*, Article ID 8576890, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2018/8576890>
- Knutsson, A. (2003). Health disorders of shift workers. *Occupational Medicine*, 53(2), 103-108. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg048>
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 535-572). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School Working Paper 2019-04*. Oxford: University of Oxford. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos* (6ª ed.). São Paulo: Atlas. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf>
- Lashley, C., & Morrison, A. (2000). *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lee, J., & Cunningham, L. F. (1996). Loyalty in the airline industry. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-59. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015036305228&seq=235>
- Lee, M., & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113-130. <https://www.emerald.com/jsm/article-abstract/15/2/113/248819/A-cost-benefit-approach-to-understanding-service?redirectedFrom=fulltext>
- Lindholm, H., Ahlberg, J., Sinisalo, J., Hublin, C., Hirvonen, A., Partinen, M., . . . Savolainen, A. (2012). Morning cortisol levels and perceived stress in irregular shift workers compared with regular daytime workers. *Sleep Disorders*, 2012 (Article ID 7892741-7). <https://doi.org/10.1155/2012/789274>



Liu, Y., & Jang, S. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intentions? *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.008>

Lourenço, H. S. (2021). *A gestão de recursos humanos no turismo : o caso da hotelaria na cidade de Lisboa*. Instituto de Geografia e Ordenamento do Território. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Lu, L., Lu, A. C., Gursø, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

Madera, J. M., & Dawson, M. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: Bridging the gap between employee and customer perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3972-3989. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2023-0450>

Maia, M. R., Paulo, M. S., Bettencourt, N., Nicola, S., Madureira, A., Vonck, S., & Lapão, L. V. (2024). Training needs assessment for the design of health care digital transformation courses in EU. *Global Congress on Emerging Technologies (GCET-2024)*, (pp. 9-15). Gran Canaria, Spain.

Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReportNumber.

Marquié, J. C., Tucker, P., Folkard, S., Gentil, C., & Ansiau, D. (2014). Chronic effects of shift work on cognition: Findings from the VISAT longitudinal study. *Occupational and Environmental Medicine*, 71(2), 135-264. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101993>

Martins, D., Amaro, S., & Silva, S. (2021). The importance of shift work: The hospitality sector. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 36(1), 233-243.

Martins, H. M., & Guimarães, S. B. (2005). O turismo como fenómeno social e económico: Uma análise das principais dimensões teóricas. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 7(2), 189-205.

Martins, M. (2023). *A prevenção das doenças nos profissionais da P.S.P. associadas ao trabalho noturno e por turnos*. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/46001/1/E15%20-%20TIF\\_%20M%C3%A1rio%20Martins\\_%20A%20PREVEN%C3%87%C3%83O%20DAS%20DOEN%C3%87AS%20NOS%20PROFISSIONAIS%20DA%20P.S.P.%20ASSOCIADAS%20AO%20TRABALHO%20NOTURNO%20E%20POR%20TURNOS\\_136953.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/46001/1/E15%20-%20TIF_%20M%C3%A1rio%20Martins_%20A%20PREVEN%C3%87%C3%83O%20DAS%20DOEN%C3%87AS%20NOS%20PROFISSIONAIS%20DA%20P.S.P.%20ASSOCIADAS%20AO%20TRABALHO%20NOTURNO%20E%20POR%20TURNOS_136953.pdf)

Marx, K. (1887). *O capital: Crítica da economia política* (Vol. I). Londres: Penguin Classics.

Matos, A. C. (2021). *Regimes de trabalho flexíveis e conciliação entre a vida profissional e familiar*. Porto: Faculdade de Direito, Universidade Católica Portuguesa.

Negi, J. M. S. (2002). *Professional hotel management*. New Delhi: S. Chand Publishing.

Nolasco, D. (2025). Trabalho noturno: Impactos, regulamentações e boas práticas. *Doutor Finanças*. Disponível em: <https://www.doutorfinancas.pt/carreira-e-rendimentos/emprego/trabalho-noturno-impactos-regulamentacoes-e-boas-praticas/>

Observador. (2025). *Madeira regista aumentos nas dormidas em 2024*. Observador. <https://observador.pt/2025/02/14/madeira-regista-aumentos-nas-dormidas-em-2024/>

Oliveira, M., Souza, A., Calvetti, P., & Filippin, L. (2018). A escuta ativa como estratégia de humanização da assistência em saúde. *Saúde e Desenvolvimento Humano*, 6(2), 33-40.

ONU Turismo. (2025). *Steering tourism towards a more sustainable future*. Disponível em: <https://partner.booking.com/pt/click-magazine/industry-perspectives/steering-tourism-towards-a-more-sustainable-futu>

Ordem dos Advogados. (2023). *Organização do tempo de trabalho - jurisprudência europeia relevante*. Disponível em: <https://portal.oa.pt/publicacoes/informacao-juridica/uniao-europeia/direito-da-uniao-europeia/trabalho-solidariedade-e-seguranca-social/organizacao-do-tempo-de-trabalho>

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2018). *Contributo OPP - O trabalho noturno e por turnos enquanto riscos psicossociais*. Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Organização Mundial do Turismo (OMT). (1991). *Definição de turismo*. Madrid: OMT.

Organização Mundial do Turismo (OMT). (2001). *Panorama OMT do turismo internacional*. Disponível em: <https://www.wttc.org/Research/Insights>

Organização Mundial do Turismo (OMT). (2005). *Tourism and sustainability*. Madrid: OMT.

Organização Mundial do Turismo (OMT). (2023). *Tourism highlights 2023*. Madrid: OMT.

Pais, T. A. (2025). *Ambitur*. Obtido em abril de 2025, de <https://www.ambitur.pt/opinio-turnover-no-setor-hoteleiro-um-desafio-que-exige-acao-urgente/>

Pallesen, S., Bjorvatn, B., Waage, S., Harris, A., & Sagoe, D. (2011). Prevalence of Shift Work Disorder: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Front Psychol.*, 23(12).

Pan, A., Schernhammer, E. S., Sun, Q., & Hu, F. B. (2011). Rotating night shift work and risk of type 2 diabetes: Two prospective cohort studies in women. *PLoS Medicine*, 8(12), e1001141. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001141>

Pereira, M. C. (2022). *Bem-estar afetivo, qualidade do sono, e o trabalho por turnos no setor hoteleiro*. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

PortoBay Hotels & Resorts. (2025.). *The Cliff Bay*. Consultado em outubro de 2025, em <https://www.portobay.com>

Presser, H. B. (2003). *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*. New York, NY, US: Russell Sage Foundation.

Price, M. (2025). Adopt the six-step path to create workplace happiness. *The Australian*. Obtido em 1 de junho de 2025, de <https://www.theaustralian.com.au/business/the-deal-magazine/adopt-the-six-step-path-to-create-workplace-happiness/news-story/29f5bdfc573ea71e750a5ea8e1c39562>

Puttonen, S., Härmä, M., & Hublin, C. (2019). Shift work and cardiovascular disease - pathways from circadian stress to morbidity. *Scand J Work Environ Health*, 36(2), 96-108.

Qanash, S., Alwafi, H., Barasheed, S., Bashnaini, S., Andergiri, R., Yaghmour, L., . . . Alsywid, B. (2021). Impact of Night Shifts on Sleeping Patterns, Psychosocial and Physical Well-Being Among Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study in a Tertiary Hospital in Saudi Arabia. *BMJ Open.*, 11(9).

Ramin, C., Devore, E. E., Wang, W., Pierre-Paul, J., Wegrzyn, L. R., & Schernhammer, E. S. (2015). Night shift work at specific age ranges and chronic disease risk factors. *Occupational and Environmental Medicine*, 72(2), 100-107. <https://doi.org/10.1136/oemed-2014-102292>

Ramos, J. R. S. (2024). *Trabalho noturno e por turnos: As suas implicações na saúde e segurança dos trabalhadores da hotelaria*. Universidade da Madeira, Escola Superior de Tecnologias e Gestão. Funchal: Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/5729>

Real Hotels Group. (2023). *Relatório de sustentabilidade 2023*. Disponível em: <https://www.realhotelsgroup.com/wp-content/uploads/sites/219/2024/12/Real-Hotels-Group-Relatorio-Sustentabilidade-2023-compressed.pdf>

Remédios, R. (2023). *Influência do trabalho noturno e por turnos na saúde psicossocial dos trabalhadores: O caso dos operadores de lavaria de uma empresa da indústria extrativa*. Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Reppert, S. M., & Weaver, D. R. (2002). Coordination of circadian timing in mammals. *Nature*, 418(6901), 935-941. <https://doi.org/10.1038/nature00965>

- Ribeiro, J. L. D. (2007). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. *Produção*, 17(3), 581-592. <https://www.scielo.br/j/prod/a/nNydC6RSYH5TDnFLQvtHzzb>
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>
- Rita, P., Ramos, R., & Moro, S. (2024). Exploring the intersections of tourism and hospitality: A review and research agenda. *Tourism & Management Studies*, 20(4), 27-45. <https://doi.org/10.18089/tms.20240403>
- RTP Notícias. (2023). Madeira regista recorde de 9,6 milhões de dormidas em 2022. *RTP Notícias*. Disponível em: <https://www.rtp.pt/noticias/economia/madeira-regista-recorde-de-96-milhoes-de-dormidas-em-estabelecimentos-turisticos-em-2022- n1467055>
- Saksvik, I. B., Bjorvatn, B., Hetland, H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2011). Individual differences in tolerance to shift work: A systematic review. *Sleep Medicine Reviews*, 15(4), 221-235. <https://doi.org/10.1016/j.smrv.2010.07.002>
- Salamanca-Fernandéz, E., Rodriguez-Barranco, M., Guevara, M., Ardanaz, E., Orly de Ladry Lima, A., & Sánchez, M. J. (2018). Night-shift work and breast and prostate cancer risk: Updating the evidence from epidemiological studies. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 41(2), 211-226
- Schernhammer, E. S., Laden, F., Speizer, F. E., Willett, W. C., Hunter, D. J., Kawachi, I., & Colditz, G. A. (2001). Rotating night shifts and risk of breast cancer in women. *Journal of the National Cancer Institute*, 93(20), 1563-1568. <https://doi.org/10.1093/jnci/93.20.1563>
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1965). *Research methods in social relations* (Rev. ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston. Resumo disponível em <https://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/resena-procedimientos-tecnicas>
- Selmer, J., & Luring, J. (2013). *Cognitive and affective reasons to expatriate and work adjustment of expatriate academics*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(2), 175-191. <https://doi.org/10.1177/1470595813485382>
- Silva, J. (2023). *Relação laboral na era digital: Conciliação entre a vida pessoal e profissional*. Porto: Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico do Porto.
- Silva, J. C. O., & Teixeira, J. C. (2007). A qualidade dos serviços na hotelaria brasileira. *Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)*. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/10/%5B52%5Dx-anptur-2013.pdf>

Silva, M. J. (2020). *Sazonalidade turística e gestão de recursos humanos na hotelaria portuguesa* (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve.

Silva, P. M. (2025). Trabalho por turnos - definição, consequências na saúde, e prevenção. *Revista Segurança*. Disponível em: <https://revistaseguranca.pt/2025/04/03/trabalho-por-turnos-definicao-consequencias-na-saude-e-prevencao/>

Soares, B. P. (2024). *A perceção do bem-estar no trabalho em hotelaria: O caso do hotel Intercontinental Cascais-Estoril*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Porto: Politécnico do Porto.

Sweeney, E., Cui, Y., Yu, Z. M., Dummer, T. J. B., DeClercq, V., Forbes, C., Grandy, S. A., Keats, M. R., & Adisesh, A. (2021). The association between mental health and shift work: Findings from the Atlantic PATH study. *Preventive Medicine*, 150, 106697. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106697>

Tanford, S., Raab, C., & Kim, Y. S. (2012). The influence of reward program membership and commitment on hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 481-503. <https://doi.org/10.1177/1096348010382236>

Tickelia. (2025, maio 6). Código do Trabalho 2025: Alterações, direitos e obrigações. *Tickelia Blog*. Disponível em: <https://tickelia.com/pt/blog/rh/codigo-do-trabalho/>

Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 83-103.

Torquati, L., Mielke, G. I., Brown, W. J., & Kolbe-Alexander, T. (2019). Shift work and poor mental health: A meta-analysis of longitudinal studies. *American Journal of Public Health*, 109(11), 1364-1371. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305278>

Towner, J. (1996). *An historical geography of recreation and tourism in the Western world*. Chichester: Wiley.

Trinkoff, A. M., Le, R., Geiger-Brown, J., & Lipscomb, J. (2006). Sleep, sleepiness, fatigue, and performance of 12-hour-shift nurses. *Applied Ergonomics*, 37(5), 635-642. DOI:10.3109/07420528.2011.645752

Turismo de Portugal - Instituto de Turismo. (2025). *Tendências de Turismo 2025*. IPDT. Disponível em: <https://www.ipdt.pt/tendencias-viagem-turismo/>

Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em: <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo-Portugal/Estrategia/Estrategia-2027>

Turismo de Portugal. (2023). *Relatório de sustentabilidade 2023*. TravelBI. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/relatorio-sustentabilidade-2023/>

UNWTO - Organização Mundial do Turismo. (2023). *Tourism and sustainability report*. Madrid: UNWTO.

Urry, J. (1990). *The tourist gaze*. London: Sage.

Vaz, C. C. (2021). *Trabalho por turnos: Entre a mera organização do tempo de trabalho e as suas especificidades*. Lisboa: Faculdade de Direito, Universidade Nova de Lisboa.

Vedaa, Ø., Harris, A., Bjorvatn, B., Waage, S., Sivertsen, B., Tucker, P., & Pallesen, S. (2015). Systematic review of the relationship between quick returns in rotating shift work and health-related outcomes. *Ergonomics*, 59(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1052020>

Ventura, R. S. C. (2025). Automação e inteligência artificial na hotelaria: O futuro (?) do atendimento ao hóspede. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/automa%C3%A7%C3%A3o-e-intelig%C3%Aancia-artificial-na-hotelaria-o-futuro-ventura-p4rlf>

Vimalananda, V., Palmer, J., Gerlovin, H., Wise, L., Rosenzweig, J., Rosenberg, L., & Ruiz-Narváez, E. (2015). Night-shift work and incident diabetes among African-American women. *Diabetologia*, 58(4), 699-706.

Visit Madeira. (2022). *Digital Nomads Madeira Islands*. Disponível em: <https://www.visitmadeira.pt>

Voydanoff, P. (2005). Work demands and work-to-family and family-to-work conflict: Direct and indirect relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707-726. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277516>

Vyas, M. V., Garg, A. X., Iansavichus, A. V., Costella, J., Donner, A., Laugsand, L. E., ... Hackam, D. G. (2012). Shift work and vascular events: Systematic review and meta-analysis. *BMJ*, 345, e4800. <https://doi.org/10.1136/bmj.e4800>

Wang, P., Ren, F. M., Lin, Y., Su, F. X., Jia, W. H., Su, X. F., ... Ren, Z. F. (2015). Night shift work, sleep duration, daytime napping, and breast cancer risk. *Sleep Medicine*, 16(4), 462-468. DOI: [10.1016/j.sleep.2014.11.017](https://doi.org/10.1016/j.sleep.2014.11.017)

Wickwire, E. M., Geiger-Brown, J., Scharf, S. M., & Drake, C. L. (2017). Shift work and shift work sleep disorder: Clinical and organizational perspectives. *Chest*, 151(5), 1156-1172

- Wong, A. K., Kim, S., & Hwang, Y. (2021). Effects of perceived corporate social responsibility (CSR) performance on hotel employees' behavior. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 1-29.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *International tourism highlights: 2023 edition*. Madrid: UNWTO. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284424986>
- Wright, K. P., McHill, A. W., Birks, B. R., Griffin, B. R., Rusterholz, T., & Evans, D. S. (2013). Entrainment of the human circadian clock to the natural light-dark cycle. *Current Biology*, 23(16), 1554-1558. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2013.06.039>
- Yazdi, Z., Sadeghniiat-Haghighi, K., Loukzadeh, Z., Elmizadeh, K., & Abbasi, M. (2014). Prevalence of sleep disorders and their impacts on occupational performance: A comparison between shift workers and non-shift workers. *Sleep Disorders*, 2014(1), Article ID 870320. <https://doi.org/10.1155/2014/870320>
- Yirik, S., Ekici, R., & Ören, D. (2015). Determination of organizational stress and organizational burnout levels of mid-level managers working in four and five star hotel businesses. *International Review of Management and Marketing*, 5(2), 52-60.
- Zhao, Y., Richardson, A., Poyser, C., Butterworth, P., Strazdins, L., & Leach, L. (2019). Shift work and mental health: A systematic review and meta-analysis. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(6), 763-793.
- Zopiatis, A., Pericleous, K., & Theofanous, Y. (2021). COVID-19 and hospitality and tourism research: An integrative review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 275-279. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.002>





## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Questionário / Questionnaire

Por favor, selecione a língua em que pretende ler o questionário.

*Please select the language in which you would like to read the questionnaire.*

\* Indica uma pergunta obrigatória

Língua / Language \*

☐ Português

☐ English

#### Informações Preliminares

Este questionário insere-se no âmbito da investigação desenvolvida para a **Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira**, com vista à obtenção do respetivo grau académico.

O estudo tem como objetivo analisar **o impacto do trabalho por turnos na vida familiar dos trabalhadores do setor hoteleiro**, com foco específico nos colaboradores do **Hotel The Cliff Bay**.

Todas as respostas são **anónimas e confidenciais**, sendo os dados recolhidos utilizados **exclusivamente para fins académicos**.

##### Proteção de dados:

Todos os dados recolhidos através deste Inquérito serão tratados com a mais estrita confidencialidade de acordo com a política de privacidade e segurança, bem como da *Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto – Lei da Proteção de Dados Pessoais*.

O preenchimento deste questionário tem a duração de, aproximadamente, **7 minutos**. Caso concorde em participar neste estudo, poderá avançar para as questões.

A sua participação é fundamental!

Agradecemos, desde já, o seu valioso contributo!

A investigadora,

Joana Gouveia

### Caraterização Demográfica da Amostra

Género \*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

Naturalidade (local onde nasceu) \*

- ☐ Portugal
- ☐ Venezuela
- ☐ Brasil
- ☐ Nepal
- ☐ Bangladesh
- ☐ Índia
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Idade \*

- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25-31 anos
- ☐ 32-38 anos
- ☐ 39-45 anos
- ☐ 46-52 anos
- ☐ 53-59 anos
- ☐ 60-66 anos
- ☐ 67 ou mais

Habilitações Literárias \*

- ☐ Sem escolaridade
- ☐ 1º Ciclo (4º ano)
- ☐ 2º Ciclo (6º ano)
- ☐ 3º Ciclo (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Ensino Superior

Estado Civil \*

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)/União de facto
- ☐ Divorciado(a)/Separado(a)
- ☐ Viúvo(a)

### Número de filhos

Tem filhos? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

### Número de filhos

Se sim, quantos? \*

- ☐ 1 filho
- ☐ 2 filhos
- ☐ 3 ou mais filhos

### Regime de trabalho do seu cônjuge

Indique o regime de trabalho do seu cônjuge: \*

- ☐ Regime turnos rotativos
- ☐ Regime turnos fixos
- ☐ Desempregado(a)

### Caraterização da atividade profissional

Qual o Departamento que exerce a sua função? \*

- ☐ Recepção (inclui diretor)
- ☐ Spa e Piscina (inclui diretor)
- ☐ Housekeeping (inclui diretor)
- ☐ Manutenção (inclui diretor)
- ☐ Restaurante e Bar (inclui diretor)
- ☐ Cozinha (inclui chefes)
- ☐ Copa (inclui chefes)
- ☐ Segurança (inclui guarda noturno)
- ☐ Rouparia
- ☐ Lavandaria
- ☐ Room Service
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo desempenha essa função? \*

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Qual é o seu tipo de contrato? \*

- ☐ A termo certo
- ☐ A termo incerto
- ☐ Sem termo (efetivo)
- ☐ Prestação de serviços (recibos verdes)

Qual o regime de trabalho? \*

- ☐ Part Time
- ☐ Full Time

Qual é o regime de trabalho por turnos? \*

- ☐ Turnos Rotativos
- ☐ Turnos Fixos

Qual o salário bruto que recebe? \*

- ☐ Até 1000€ (inclusive)
- ☐ 1000€ a 1500€ (inclusive)
- ☐ 1500€ a 2000€ (inclusive)
- ☐ Mais de 2000€

### Caraterização do Regime de Trabalho por Turnos

Assinale as opções que melhor caracterizam o seu atual regime de horário laboral. \*

- ☐ Manhã (entre 06/07h e as 15/16h)
- ☐ Tarde (entre 14/16h e as 22/24h)
- ☐ Noite (entre 22/24h e as 06/08h)
- ☐ Fixo (entre as 08/09h e as 17/18h)
- ☐ Fim de semana
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha neste regime de horário? \*

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ Há mais de 1 ano, mas menos de 5 anos
- ☐ 5 ou mais anos

O seu regime de horário inclui trabalho noturno? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Por vezes

A rotação do seu turno varia com que frequência? \*

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Raramente/Nunca
- ☐ Os meus turnos não são rotativos.

Tem possibilidade de trocar de turnos? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Por vezes

Com que frequência trabalha aos fins de semana? \*

- ☐ Todos
- ☐ Quase todos
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente/Nunca



Com que frequência trabalha aos feriados? \*

- ☐ Todos
- ☐ Quase todos
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente/Nunca

Quantas folgas consecutivas tem habitualmente? \*

- ☐ Um dia
- ☐ Um dia e meio
- ☐ Dois dias
- ☐ Mais de dois dias

As suas folgas são fixas ou rotativas? \*

- ☐ Fixas
- ☐ Rotativas
- ☐ Uma fixa e uma rotativa

Com que antecedência geralmente sabe o seu horário de trabalho? \*

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ O meu horário é fixo

O seu horário de trabalho permite ter horários de refeição em horário fixo? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Por vezes

Com que frequência faz horas extra? \*

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Raramente/Nunca

### Satisfação específica com o regime de trabalho por turnos (fixos ou variáveis)

Considere a escala infra e indique qual o seu grau de satisfação com:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Nem Insatisfeito, nem Satisfeito
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

O seu regime de trabalho. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu nível de concentração no seu desempenho profissional. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu nível de realização profissional. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu nível de capacidade de trabalhar em equipa. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu nível de capacidade na tomada de decisões. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu nível de capacidade no relacionamento interpessoal. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

A sua vida social. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

A sua vida familiar. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

A sua vida pessoal. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu bem-estar físico. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O seu bem-estar mental. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades familiares. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades domésticas. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades não previstas. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades de convívio familiar. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades de convívio social. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para descansar. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades de lazer individuais. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades relativas a cuidados de saúde. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

O tempo disponível para realizar atividades de desenvolvimento de carreira (cursos de formação, desenvolvimento de competências, etc). \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito Insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Satisfeito |

A remuneração atual. \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito satisfeito |

O reconhecimento da empresa em relação ao seu desempenho (prémios, bónus, ou outras formas). \*

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                  |
| Muito insatisfeito | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito satisfeito |

Acredita que existem oportunidades de progressão profissional dentro da empresa? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

Já teve alguma promoção ou mudança de função desde que entrou na empresa? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não



## Motivações

Nesta secção, poderá seleccionar todas as opções que considera aplicáveis à sua situação.

Quais as razões para estar a trabalhar em regime de trabalho por turnos fixos ou variáveis? \*

- ☐ Natureza do setor da hotelaria/da função
- ☐ Necessidade de cobrir todas as funções
- ☐ Oportunidades de emprego
- ☐ Progressão na carreira
- ☐ Salário/Benefícios extra-salariais
- ☐ Preferência por horários não convencionais
- ☐ Conciliação com outras responsabilidades
- ☐ Ritmo de trabalho
- ☐ Falta de outras opções
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Indique quais as razões que o motivam?

- ☐ Seguro de Saúde
- ☐ Refeições Fornecidas
- ☐ Estacionamento de Valor Reduzido
- ☐ Formação Profissional
- ☐ Folgas Compensatórias
- ☐ Prémios de Desempenho
- ☐ Bom Ambiente de Trabalho (Colegas)
- ☐ Bom Relacionamento com a Chefia
- ☐ Reconhecimento do seu Desempenho no Trabalho
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Indique quais as razões que o desmotivam?

- ☐ Falta de Formação Profissional
- ☐ Inexistência de Folgas Compensatórias
- ☐ Inexistência de Prémios de Desempenho
- ☐ Mau Ambiente de Trabalho (Colegas)
- ☐ Mau Relacionamento com a Chefia
- ☐ Não Reconhecimento do seu Desempenho no Trabalho
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

## Implicações

Nesta secção, poderá seleccionar todas as opções que considera aplicáveis à sua situação.

Quais os efeitos resultantes do trabalho por turnos fixos ou variáveis no seu bem-estar físico? \*

- ☐ Perturbações do sono (insónia, sonolência excessiva)
- ☐ Fadiga crónica ou cansaço persistente
- ☐ Sofreu um acidente de trabalho
- ☐ Problemas digestivos (azia, indigestão, alterações no apetite)
- ☐ Dores de cabeça frequentes ou enxaquecas
- ☐ Alterações no peso (ganho ou perda inexplicável)
- ☐ Aumento da suscetibilidade a constipações ou gripes
- ☐ Problemas cardiovasculares (palpitações, tensão arterial elevada)
- ☐ Maior dificuldade em praticar exercício físico regularmente
- ☐ Agravamento de condições de saúde física que já tinha
- ☐ Não sinto efeitos negativos no meu bem-estar físico
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Quais os efeitos resultantes do trabalho por turnos fixos ou variáveis no seu bem-estar mental? \*

- ☐ Aumento dos níveis de stress
- ☐ Sentimentos de ansiedade ou preocupação excessiva
- ☐ Irritabilidade ou mudanças de humor frequentes
- ☐ Dificuldade de concentração
- ☐ Problemas de memória
- ☐ Sentimentos de solidão ou isolamento
- ☐ Desenvolvimento de sintomas depressivos/Depressão
- ☐ Diminuição do interesse em atividades que antes eram prazerosas
- ☐ Sensação de exaustão mental
- ☐ Agravamento de condições de saúde mental que já tinha
- ☐ Não sinto efeitos negativos no meu bem-estar mental
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Quais os efeitos resultantes do trabalho por turnos fixos ou variáveis no seu bem-estar familiar e social? \*

- ☐ Dificuldade em conciliar horários com o cônjuge.
- ☐ Menos tempo para conversar e partilhar o dia a dia com o cônjuge.
- ☐ O regime por turnos afeta a intimidade física e emocional com o cônjuge.
- ☐ O regime por turnos causa desequilíbrios na divisão das tarefas domésticas.
- ☐ Dificuldade em planear atividades conjuntas com o cônjuge (saídas, viagens, etc.).
- ☐ Dificuldade em participar em atividades familiares (jantares, eventos, etc.)
- ☐ Dificuldade em apoiar os filhos em tarefas escolares.
- ☐ Dificuldade em acompanhar as rotinas dos filhos (horários de sono, refeições, atividades extracurriculares).
- ☐ Sentimento de ausência em momentos importantes dos filhos.
- ☐ Excesso de cansaço ou menos disponibilidade em interagir de forma plena os filhos.
- ☐ Dificuldade em manter uma rotina familiar estável.
- ☐ Dificuldade em contactar com regularidade outros membros da família.
- ☐ Dificuldade em participar em almoços de família, aniversários ou outras celebrações.
- ☐ Sentimento de culpa por não passar mais tempo com a família.
- ☐ O regime por turnos já causa discussões ou conflitos significativos na família.
- ☐ Menos oportunidades para socializar com amigos.
- ☐ Sentimento de isolamento social.
- ☐ Dificuldade em participar em eventos sociais ou comunitários.
- ☐ Não sinto efeitos negativos no meu bem-estar familiar e social.
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### Fim do questionário

A sua participação foi extremamente valiosa para nós!

Muito obrigada pela sua colaboração.

Se pretender receber os resultados do nosso estudo, deixe-nos o seu e-mail.

A sua resposta

---

## APÊNDICE B

### Questionário / Questionnaire

#### Preliminary information

This questionnaire is part of the research for a **Master's Dissertation in Hotel Management** at the **University of Madeira**, aiming to obtain the respective academic degree.

The study seeks to analyze **the impact of shift work on the family life of employees in the hotel sector**, with a specific focus on staff at **The Cliff Bay Hotel**.

All responses are **anonymous** and **confidential**, and the data collected will be used **exclusively for academic purposes**.

**Data protection:** All data collected through this survey will be treated with the strictest confidentiality in accordance with the privacy and security policy, as well as *Law No. 58/2019, of August 8 – the Personal Data Protection Law*.

Completing this questionnaire will take approximately **7 minutes**. If you agree to participate in this study, please proceed to the questions.

Your participation is crucial!

Thank you in advance for your valuable contribution!

The researcher,

#### Sample Demographics

Gender \*

- ☐ Female
- ☐ Male
- ☐ I prefer not to say

Country of birth \*

- ☐ Portugal
- ☐ Venezuela
- ☐ Brazil
- ☐ Nepal
- ☐ Bangladesh
- ☐ India
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**Age \***

- ☐ 18-24
- ☐ 25-31
- ☐ 32-38
- ☐ 39-45
- ☐ 46-52
- ☐ 53-59
- ☐ 60-66
- ☐ 67 or above

**Educational Qualifications \***

- ☐ No formal education
- ☐ Primary Education, Elementary School, 4th grade
- ☐ Lower Secondary Education, Middle School, 6th grade
- ☐ Lower Secondary Education, Middle School, Junior High School, 9th grade
- ☐ Upper Secondary Education, Senior Secondary Education, High School, 12th grade
- ☐ Higher Education, University, Bachelor's, Undergraduate, Graduate, Master's, Doctorate, PhD's levels

**Marital Status \***

- ☐ Single
- ☐ Married/Living together
- ☐ Divorced/Separated
- ☐ Widowed



### Spouse's Work Schedule

Please indicate your spouse's work schedule: \*

- ☐ Rotating shifts
- ☐ Fixed shifts
- ☐ Unemployed

### Number of children

Do you have children? \*

- ☐ Yes
- ☐ No

### Number of Children

If yes, how many? \*

- ☐ 1 child
- ☐ 2 children
- ☐ 3 or more children

### Characterization of Professional Activity

What Department do you work in? \*

- ☐ Reception (includes director)
- ☐ Spa and Pool (includes director)
- ☐ Housekeeping (includes director)
- ☐ Maintenance (includes director)
- ☐ Bar and Restaurant (includes director)
- ☐ Kitchen (includes chefs)
- ☐ Service Area - BOH (includes chefs)
- ☐ Security (includes night guard)
- ☐ Linens
- ☐ Laundry Room
- ☐ Room Service
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

How long have you been doing this job? \*

- ☐ Less than 6 months
- ☐ Between 6 months and 1 year
- ☐ Between 1 and 5 years
- ☐ More than 5 years

What is your type of employment contract? \*

- ☐ Fixed-term contract
- ☐ Indefinite-term contract
- ☐ Permanent contract
- ☐ Freelance/Independent contractor

What is your work arrangement? \*

- ☐ Part Time
- ☐ Full Time

What is your shift work pattern? \*

- ☐ Rotating shifts
- ☐ Fixed shifts

How much do earn (gross salary)? \*

- ☐ Until 1000€ (inclusive)
- ☐ 1000€ to 1500€ (inclusive)
- ☐ 1500€ to 2000€ (inclusive)
- ☐ More than 2000€

### Shift Work Pattern Characteristics

Tick the boxes that best apply to your work schedule. \*

- ☐ Mornings (between 06/08AM and 02/04PM)
- ☐ Afternoons (between 02/04PM and 10/00PM)
- ☐ Nights (between 10/00PM and 06/08AM)
- ☐ Weekends
- ☐ Fixed (between 9AM and 6PM)

For how long have you been working this type of schedule? \*

- ☐ Less than 6 months
- ☐ Between 6 months and 1 year
- ☐ More than 1 year, less than 5 years
- ☐ 5 or more years

Does your schedule include night shifts? \*

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Sometimes

How often do your shifts change? \*

- ☐ Daily
- ☐ Weekly
- ☐ Monthly
- ☐ Rarely/Never
- ☐ My shifts are fixed

Is it possible for you to exchange shifts? \*

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Sometimes

How often do you work on weekends? \*

- ☐ Every weekend
- ☐ Almost every weekend
- ☐ Occasionally
- ☐ Rarely/Never

How often do you work on holidays? \*

- ☐ Every holiday
- ☐ Almost every holiday
- ☐ Occasionally
- ☐ Rarely/Never

How many consecutive days off do you usually have? \*

- ☐ 1 day
- ☐ 1 day and a half
- ☐ 2 days
- ☐ More than 2 days

Are your days off fixed or do they vary? \*

- ☐ Fixed
- ☐ Rotating
- ☐ 1 fixed e 1 rotating
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

How far in advance do you usually know your work schedule? \*

- ☐ Daily
- ☐ Weekly
- ☐ Monthly
- ☐ With little notice
- ☐ My work schedule is fixed



Does your work schedule allow you to have regular meal times? \*

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Sometimes

How often do you work overtime?

- ☐ Daily
- ☐ Weekly
- ☐ Every two weeks
- ☐ Monthly
- ☐ Rarely/Never

### Overall satisfaction with shift work schedule

Please refer to the scale below and indicate your level of satisfaction with:

1. Very Dissatisfied
2. Dissatisfied
3. Neither Dissatisfied nor Satisfied
4. Satisfied
5. Very Satisfied

Your shift work schedule. \*

|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your level of concentration in your professional performance. \*

|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your level of professional fulfillment. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your level of ability to work in a team. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your decision-making skills level. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your level of interpersonal skills. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your social life. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your family life. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your personal life. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your physical well-being. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Your mental well-being. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for family activities. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for domestic activities. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for family get-togethers \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for social activities. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for rest. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for individual leisure activities. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for health care activities. \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The time available for career development activities (training courses, skills development, etc.). \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Current salary \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

The company's acknowledgment of your performance (e.g., awards, bonuses, or other incentives). \*

|                   |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very satisfied |

Are there opportunities for advancement within the company? \*

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I don't know

Have you had a promotion or a change in role since you joined the company? \*

- ☐ Yes
- ☐ No



## Motivations

In this section, you may select all options that apply your situation.

What are the reasons you work a shift work schedule? \*

- ☐ Nature of the hospitality sector/function
- ☐ Need to cover all functions
- ☐ Job opportunities
- ☐ Career progression
- ☐ Salary/Compensatory benefits
- ☐ Preference for unconventional hours
- ☐ Reconciliation with other responsibilities
- ☐ Work rhythm
- ☐ Lack of other options
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

What motivates you? \*

- ☐ Health insurance
- ☐ Provided meals
- ☐ Affordable parking
- ☐ Professional training
- ☐ Compensatory days off
- ☐ Performance awards/bonuses
- ☐ Positive work environment (colleagues)
- ☐ Positive relationship with your boss/supervisor
- ☐ Recognition for your work performance
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

What demotivates you? \*

- ☐ Lack of professional training
- ☐ Absence of compensatory days off
- ☐ Lack of performance awards/bonuses
- ☐ Poor work environment (colleagues)
- ☐ Poor relationship with boss/supervisor
- ☐ Lack of recognition for your work performance
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

## Implications

In this section, you may select all options that apply your situation.

### Effects of shift work on your physical well-being \*

- ☐ Sleep disturbances (insomnia, excessive sleepiness)
- ☐ Chronic fatigue or persistent tiredness
- ☐ Experienced a work-related accident
- ☐ Digestive problems (heartburn, indigestion, changes in appetite)
- ☐ Frequent headaches or migraines
- ☐ Weight changes (unexplained gain or loss)
- ☐ Increased susceptibility to colds or flu
- ☐ Cardiovascular problems (palpitations, high blood pressure)
- ☐ Greater difficulty exercising regularly
- ☐ Worsening of pre-existing physical health conditions
- ☐ I don't feel any negative effects on my physical well-being
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

What are the effects of shift work on your mental well-being? \*

- ☐ Increased stress levels
- ☐ Feelings of anxiety or excessive worry
- ☐ Irritability or frequent mood swings
- ☐ Difficulty concentrating
- ☐ Memory problems
- ☐ Feelings of loneliness or isolation
- ☐ Development of depressive symptoms/Depression
- ☐ Decreased interest in previously enjoyable activities
- ☐ Feeling of mental exhaustion
- ☐ Worsening of pre-existing mental health conditions
- ☐ I don't feel any negative effects on my mental well-being
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

What are the effects of shift work on your family and social well-being? \*

- ☐ Difficulty reconciling schedules with your spouse/partner
- ☐ Less time to talk and share daily life with your spouse/partner
- ☐ Shift work affects physical and emotional intimacy with your spouse/partner
- ☐ Shift work causes imbalances in the division of household chores
- ☐ Difficulty planning joint activities with your spouse/partner (outings, trips, etc)
- ☐ Difficulty participating in family activities (dinners, events, etc)
- ☐ Difficulty supporting children with school tasks
- ☐ Difficulty following children's routines (sleep schedules, meals, extracurricular activities, etc)
- ☐ Feeling of absence during important moments for children
- ☐ Excessive tiredness or less availability to fully interact with children
- ☐ Difficulty maintaining a stable family routine
- ☐ Difficulty regularly contacting with other family members
- ☐ Difficulty participating in family lunches, birthday, or other celebrations
- ☐ Feeling of guilt for not spending more time with family
- ☐ Shift work already causes significant discussions or conflicts in the family
- ☐ Fewer opportunities to socialize with friends
- ☐ Feeling of social isolation
- ☐ Difficulty participating in social or community events

- ☐ Shift work causes imbalances in the division of household chores
- ☐ Difficulty planning joint activities with your spouse/partner (outings, trips, etc)
- ☐ Difficulty participating in family activities (dinners, events, etc)
- ☐ Difficulty supporting children with school tasks
- ☐ Difficulty following children's routines (sleep schedules, meals, extracurricular activities, etc)
- ☐ Feeling of absence during important moments for children
- ☐ Excessive tiredness or less availability to fully interact with children
- ☐ Difficulty maintaining a stable family routine
- ☐ Difficulty regularly contacting with other family members
- ☐ Difficulty participating in family lunches, birthday, or other celebrations
- ☐ Feeling of guilt for not spending more time with family
- ☐ Shift work already causes significant discussions or conflicts in the family
- ☐ Fewer opportunities to socialize with friends
- ☐ Feeling of social isolation
- ☐ Difficulty participating in social or community events
- ☐ I don't feel any negative effects on my family and social well-being
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

### End of questionnaire

Your participation has been extremely valuable to us!

Thank you very much for your collaboration.

If you would like to receive the results of our study, please leave us your email.

A sua resposta \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C

| Graus de Satisfação                    | Média | Desvio Padrão |
|----------------------------------------|-------|---------------|
| Regime de Trabalho                     | 3.68  | 1.094         |
| Nível de Concentração                  | 3.85  | 1.034         |
| Realização Profissional                | 3.68  | 1.078         |
| Capacidade Trabalhar em Equipe         | 4.11  | 1.067         |
| Capacidade Tomada Decisões             | 3.98  | 1.025         |
| Capacidade Relacionamento Interpessoal | 4.13  | 1.004         |
| Vida Social                            | 3.88  | 1.055         |
| Vida Familiar                          | 3.96  | 1.162         |
| Vida Pessoal                           | 3.94  | 1.102         |
| Bem-estar Físico                       | 3.66  | 1.119         |
| Bem-estar Mental                       | 3.56  | 1.136         |
| Tempo Atividade Familiar               | 3.25  | 1.190         |
| Tempo Atividades Domésticas            | 3.28  | 1.109         |
| Tempo Atividades Não Previstas         | 3.17  | 1.118         |
| Tempo Convívio Familiar                | 3.21  | 1.194         |
| Tempo Convívio Social                  | 3.19  | 1.071         |
| Tempo para Descansar                   | 3.28  | 1.063         |
| Tempo Lazer Individual                 | 3.24  | 1.138         |
| Tempo Cuidados Saúde                   | 3.29  | 1.072         |
| Tempo Desenvolvimento de Carreira      | 2.99  | 1.149         |
| Remuneração Atual                      | 3.00  | 1.167         |
| Reconhecimento da Empresa              | 3.12  | 1.234         |

Tabela 6 - Graus de Satisfação

Fonte: elaboração própria (2025)

| Intervalo da média | Nível de satisfação | Interpretação                           |
|--------------------|---------------------|-----------------------------------------|
| 1,0 - 2,0          | Muito baixo         | Satisfação muito reduzida               |
| 2,1 - 2,9          | Ligeiramente baixo  | Satisfação abaixo da média              |
| 3,0 - 3,4          | Moderado baixo      | Satisfação moderada com tendência baixa |
| 3,5 - 3,9          | Moderado            | Satisfação média                        |
| 4,0 - 4,4          | Elevado             | Satisfação acima da média               |
| 4,5 - 5,0          | Muito elevado       | Satisfação muito alta                   |

Tabela 7 - Escala de interpretação das médias de satisfação (1 a 5)

Fonte: elaboração própria (2025)



| Variável Explicativa                | Variável Dependente                 | $\chi^2$ | gl | p-valor |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|----|---------|
| Regime noturno                      | Gênero                              | 11,871   | 2  | 0,003   |
| Regime noturno                      | Idade                               | 25,114   | 12 | 0,014   |
| Regime noturno                      | Classe salarial                     | 20,348   | 6  | 0,002   |
| Regime noturno                      | Frequência trabalhar fins de semana | 14,825   | 6  | 0,022   |
| Frequência horas extra              | Departamento                        | 69,399   | 40 | 0,003   |
| Frequência horas extra              | Classe salarial                     | 22,081   | 12 | 0,037   |
| Frequência horas extra              | Promoção/mudança função             | 13,778   | 4  | 0,008   |
| Frequência horas extra              | Frequência trabalhar feriados       | 23,468   | 12 | 0,024   |
| Frequência trabalhar fins de semana | Departamento                        | 71,908   | 30 | <0,001  |
| Frequência trabalhar fins de semana | Promoção/mudança função             | 9,636    | 3  | 0,022   |
| Frequência trabalhar fins de semana | Frequência trabalhar feriados       | 99,881   | 9  | <0,001  |
| Frequência trabalhar fins de semana | Tipo de folga                       | 31,633   | 6  | <0,001  |
| Frequência trabalhar feriados       | Habilitações literárias             | 21,579   | 12 | 0,043   |
| Frequência trabalhar feriados       | Departamento                        | 77,406   | 30 | <0,001  |
| Regime por turnos                   | Departamento                        | 25,960   | 10 | 0,004   |
| Regime por turnos                   | Tipo de folga                       | 12,418   | 2  | 0,002   |
| Tipo de folga                       | Departamento                        | 46,305   | 20 | <0,001  |
| Tipo de folga                       | Promoção/mudança função             | 9,074    | 2  | 0,011   |

Tabela 8- Associação entre variáveis de regime e frequência de trabalho e características dos colaboradores (teste Qui-quadrado)

Fonte: elaboração própria (2025)

