

Burnout no Setor Hoteleiro Proposta de uma Política de Saúde Mental no Hotel The Views Oásis

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

Mariana Nascimento Gouveia

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

setembro | 2025

Antes do compromisso há hesitação,
A oportunidade de recuar,
A ineficácia permanente.
Em todo o ato de iniciativa (e de criação),
Há uma verdade elementar
Cujo desconhecimento destrói
inúmeras ideias e planos esplêndidos:
Quando nos comprometemos de facto,
a providência também se compromete.
Ocorre toda a espécie de coisas para nos ajudar,
Coisas que de outro modo nunca ocorreriam.
Toda uma cadeia de eventos surge da decisão,
Fazendo vir em nosso favor todo o tipo de encontros
De incidentes e de apoio material imprevistos
Que ninguém poderia sonhar que viria no nosso caminho.
Comece tudo o que pode fazer,
Ou o que sonha fazer. A coragem contém em si mesma,
O génio, o poder e a magia na ousadia.

- Johann Wolfgang Von Goethe

Agradecimentos

Aos meus pais, Cristina e Roberto, donos da minha razão de existir, da minha infância, do meu lar e raiz. Muito obrigada por sempre acreditarem em mim, por serem o alicerce de quem sou, a vocês sou eternamente grata, pelo apoio incansável, pela preocupação constante e inevitável sentimento de querer o bem à sua menina, na reconfortante esperança de que tudo irá bem e de que estou destinada a conseguir tudo aquilo que me comprometo.

Ao meu avô António, agradeço imensamente por sempre acreditar em mim, mesmo quando tudo parece estar fora de sítio, pelas suas palavras sábias e encorajadoras que nunca falham em cumprir o seu dever.

Às minhas borboletas, na personificação dos meus anjos da guarda, muito obrigada por me protegerem e iluminarem o meu caminho pela vida, da forma mais bonita e recompensadora, a Deus por cuidar delas e por sempre me proteger dos perigos e percalços da vida.

Ao amor da minha vida, ao meu companheiro, Don. Alejandro Hierro García, muito obrigada, por sempre cuidares de mim. Numa fase tão difícil me deste a conhecer o significado do amor verdadeiro. É uma honra partilhar contigo toda esta jornada tão desafiante desde o princípio até ao fim. Sem ti nada disto seria concretizável.

Aos meus meninos da APCM, por todo o vosso carinho, amor e mais pura admiração que me proporcionam quando a energia carece e o corpo desmorresse, a vocês, os seres humanos mais especiais que tive o privilégio de conhecer e que me enchem o peito de alegria.

À Dra. Isabel pela imprescindível disposição em ajudar com a sua fantástica co-orientação. A si, por ser um ser humano maravilhoso, por ter sempre as palavras certas e por acreditar em mim, na certeza de que eu iria conseguir mesmo nos momentos mais difíceis.

À Dra. Ana Raquel pela excelente orientação visível no trabalho, e pela sua ajuda fulcral, pilar no desenvolvimento deste projeto.

Aos membros dos Recursos Humanos, por todas as aprendizagens, rigor, organização e disciplina no trabalho transmitidos durante o estágio nos Recursos Humanos e à Dra. Paula Nunes pela oportunidade dada e pela confiança depositada.

Página intencionalmente deixada em branco

Resumo

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira e foi desenvolvido com base na experiência profissional adquirida no departamento de Recursos Humanos do grupo hoteleiro The Views. Tendo como tema central o *Burnout* no setor hoteleiro, este trabalho tem como objetivo principal a formulação de uma Política de Saúde Mental que contribua para a prevenção e mitigação deste fenómeno entre os colaboradores da unidade hoteleira. A investigação adotou uma abordagem quantitativa, utilizando como instrumento o questionário *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, aplicado a 65 colaboradores. Os resultados revelaram níveis ligeiros a moderados de *Burnout*, com maior incidência na dimensão da exaustão emocional. Verificou-se ainda uma associação estatisticamente significativa entre o género feminino e a presença de *Burnout*. Com base nestes dados, foi proposta uma Política organizacional de Saúde Mental, com foco na promoção do bem-estar psicológico, prevenção de riscos psicossociais e desenvolvimento de práticas sustentáveis de gestão de pessoas. Este relatório visa, assim, não só contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, mas também para a eficácia organizacional no setor hoteleiro.

Palavras-Chave

Setor Hoteleiro, Recursos Humanos, Saúde Mental, *Burnout*, Política de Saúde Mental.

Abstract

This internship report was developed within the scope of the Master's Degree in Hotel Management at the University of Madeira and is based on the professional experience acquired in the Human Resources department of the Hotel Group The Views. Focusing on the issue of Burnout in the hospitality sector, the main objective of this work is to propose a mental health policy aimed at preventing and mitigating this phenomenon among hotel employees. The research followed a quantitative approach, using the Maslach Burnout Inventory (MBI) questionnaire, which was administered to 65 employees. The results revealed mild to moderate levels of Burnout, with emotional exhaustion being the most affected dimension. A statistically significant association was also found between the female gender and the presence of Burnout symptoms. Based on the data collected, an organizational mental health policy was proposed, focusing on the promotion of psychological well-being, prevention of psychosocial risks, and the development of sustainable human resources practices. This report seeks to contribute not only to improving employees' quality of life but also to enhancing organizational effectiveness in the hospitality industry.

Keywords

Hotel Sector, Human Resources, Mental Health, Burnout, Mental Health Policy.

Índice

| | |
|--|-----|
| Agradecimentos..... | III |
| Resumo..... | V |
| Abstract..... | VI |
| Lista de Figuras..... | IX |
| Lista de Tabelas..... | X |
| Lista de Siglas e Acrónimos..... | XI |
| Capítulo I- Introdução..... | 1 |
| 1.1. Enquadramento..... | 1 |
| 1.2. Objetivos..... | 2 |
| 1.3. Estrutura..... | 3 |
| Capítulo II – Caracterização da cadeia hoteleira The Views..... | 4 |
| 2.1. Apresentação da cadeia hoteleira The Views..... | 5 |
| 2.2. Apresentação do hotel The Views Oásis..... | 6 |
| 2.2.1. Apresentação do hotel The Views Baía..... | 8 |
| 2.2.2. Apresentação do hotel The Views Monumental..... | 10 |
| 2.3. Missão, Visão e Valores..... | 11 |
| 2.4. Estrutura Organizacional..... | 12 |
| 2.5. Segmentação do mercado..... | 12 |
| 2.6. Análise da Concorrência..... | 13 |
| Capítulo III- Enquadramento Teórico..... | 16 |
| Parte I- A Gestão dos Recursos Humanos..... | 17 |
| 1.1. A Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro..... | 21 |
| Parte II- Saúde Mental no setor hoteleiro..... | 22 |
| 2.1. Saúde Mental no Setor Hoteleiro..... | 22 |
| 2.2. O Impacto da Pandemia de COVID-19 no desempenho laboral..... | 23 |
| Parte III- Stress: principal problema de Saúde Mental enfrentado no setor..... | 24 |
| 3.1. Compreensão do Burnout..... | 26 |
| 3.2. Fatores de Risco Associados ao <i>Burnout</i> | 28 |
| 3.3. Consequências do <i>Burnout</i> | 29 |
| 3.4. Teorias explicativas do Burnout..... | 30 |
| 3.5. Estratégias de prevenção e mitigação do Burnout..... | 31 |
| Capítulo IV- Descrição das atividades desenvolvidas..... | 34 |
| 4.1. Estágio no Departamento de Recursos Humanos..... | 35 |

| | |
|--|----|
| 4.2. Análise Crítica | 37 |
| Capítulo V- Proposta de integração de uma política de Saúde-Mental | 40 |
| 5.1. Justificação do tema do projeto | 41 |
| 5.2. Benchmarking internacional e nacional..... | 41 |
| 5.3. Política de Saúde Mental Mental Views | 42 |
| 5.3.1. Objetivos e responsabilidades | 43 |
| 5.4.1. Eixos de intervenção..... | 43 |
| 5.5. Implementação Integrada da Política de Saúde mental | 44 |
| 5.5.1. Tipo de implementação | 44 |
| Capítulo VI- Exploração da questão da prática profissional..... | 48 |
| 6.1. A relevância da questão profissional identificada..... | 49 |
| Capítulo VII- Metodologia..... | 50 |
| 7.1. Método de investigação | 51 |
| 7.2. Instrumento de investigação | 51 |
| 7.3. Descrição da população e amostra..... | 52 |
| 7.4. Procedimento de recolha de dados..... | 53 |
| 7.5. Análise de Dados..... | 53 |
| 7.6. Interpretação das tabelas de frequências..... | 54 |
| Capítulo VIII- Análise dos resultados | 63 |
| 8.1. Discussão..... | 65 |
| 8.2. Limitações do estudo..... | 67 |
| 8.3. Sugestões | 68 |
| Capítulo IX- Conclusões e Recomendações | 69 |
| 9.1. Implicações práticas | 71 |
| 10. Bibliografia | 73 |
| 11. Apêndices..... | 86 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Logótipo da cadeia The Views | 5 |
| Figura 2 Fachada do hotel The Views Oásis | 6 |
| Figura 3 Atlantic Cocktail Bar..... | 7 |
| Figura 4 Suite com vista mar..... | 7 |
| Figura 5 Instalações do hotel The Views Baía | 8 |
| Figura 6 Junior Suite Deluxe vista mar | 9 |
| Figura 7 Piscina exterior do The Views Baía | 9 |
| Figura 8 Instalações do hotel The Views Monumental | 10 |
| Figura 9 Quarto Suite Superior vista mar..... | 10 |
| Figura 10 Orgonograma do hotel The Views Oásis..... | 12 |
| Figura 11 Cronograma das atividades desenvolvidas no estágio | 37 |
| Figura 12 Gráfico representativo da associação entre ocupação profissional e presença de Burnout... | 61 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 Benchmarking..... | 15 |
| Tabela 2 Teorias Gerais da Administração e políticas de Recursos Humanos associadas..... | 18 |
| Tabela 3 Frequência da variável Género | 54 |
| Tabela 4 Frequência da variável Escolaridade | 54 |
| Tabela 5 Frequência da variável Estado civil | 55 |
| Tabela 6 Frequência da variável Departamento onde trabalha..... | 55 |
| Tabela 7 Frequência da variável Presença de Burnout | 56 |
| Tabela 8 Análise descritiva e estatística do nível de EE..... | 56 |
| Tabela 9 Análise descritiva e estatística do nível de DP..... | 57 |
| Tabela 10 Análise descritiva e estatística do nível de RP | 57 |
| Tabela 11 Análise descritiva e estatística da associação entre Género e a presença de Burnout..... | 58 |
| Tabela 12 Análise descritiva e estatística da associação entre Escolaridade e presença de Burnout..... | 59 |
| Tabela 13 Análise descritiva e estatística da associação entre Estado civil e presença de Burnout | 60 |
| Tabela 14 Análise descritiva e estatística da associação entre Ocupação profissional e presença de Burnout..... | 60 |
| Tabela 15- Análise descritiva e estatística da associação entre Departamento e presença de Burnout . | 62 |

Lista de Siglas e Acrónimos

Abaixo, apresentam-se as siglas e acrónimos utilizados ao longo do trabalho.

COVID-19 *Coronavirus disease*

DP Despersonalização

EE Exaustão emocional

ERP *Enterprise Resource Planning*

IBAN *International Bank Account Number*

MBI *Maslach Burnout Inventory*

OMS Organização Mundial da Saúde

RP Reduzida realização pessoal

SPSS *Statistical Package for Social Science*

WFC *Work-family conflict*

WHO *World Health Organization*

WLC *Work life balance*

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo I- Introdução

1.1. Enquadramento

O setor hoteleiro no Arquipélago da Madeira desempenha um papel central na economia regional, gerando milhares de empregos e atraindo visitantes oriundos de diferentes partes do mundo. Para além de constituir a principal fonte de receita da Região, caracteriza-se por elevados padrões de exigência e competitividade, aspetos que, embora impulsionem a qualidade do serviço, impõem também uma carga significativa sobre os colaboradores, afetando de forma direta a sua Saúde Mental.

Nos últimos anos, o debate sobre a Saúde Mental no contexto hoteleiro tem vindo a intensificar-se num cenário onde se exige cada vez mais produtividade dos colaboradores, visto que à medida que cresce o reconhecimento de que este é um setor propenso a riscos psicossociais e a síndromes ocupacionais como o *Burnout* (Asghar et al., 2019; Naz et al., 2016).

Ross (1995) já apontava que “as pressões intrínsecas à hotelaria ultrapassam as exigências normais de outros setores de serviços, tanto em intensidade como em duração”, estabelecendo um enquadramento para compreender os impactos prolongados no bem-estar dos trabalhadores.

Mais recentemente, Demirović Bjrmi et al. (2021) reforçam que “a irregularidade dos horários, os turnos prolongados e a imprevisibilidade do trabalho criam barreiras significativas à recuperação física e mental”, sendo esta realidade amplificada por escalas rotativas e pelo trabalho noturno.

O’Neill e Follmer (2020) acrescentam que a hotelaria combina “ritmos operacionais intensos e contacto direto e constante com clientes”, criando um cenário de pressão contínua que aumenta a vulnerabilidade ao *stress* crónico. Elshaer (2023) corrobora esta visão ao evidenciar que “a soma de jornadas prolongadas, rotatividade elevada e ausência de reconhecimento adequado gera condições perfeitas para o esgotamento emocional”. Bayighomog e Arasli (2022) concluem ainda que os trabalhadores hoteleiros apresentam taxas mais elevadas de ansiedade, depressão e *Burnout* quando comparados com a média populacional, realidade que se agrava em contextos onde prevalecem horários repartidos e trabalho noturno.

A síndrome de *Burnout*, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional, revela-se particularmente prevalente no setor hoteleiro. No contexto hoteleiro, este quadro é descrito por Bayighomog e Arasli (2022, p. 1134) como “um dos principais obstáculos à retenção de talentos e à prestação de serviços consistentes, impactando a competitividade da organização”. Compreender e enfrentar este fenómeno é uma necessidade estratégica não apenas para proteger o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, mas também para reduzir a rotatividade, melhorar a qualidade do serviço prestado e otimizar a eficiência operacional das unidades hoteleiras.

É neste enquadramento que se insere o presente estudo, com base nesta realidade, o presente estudo foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado no departamento de Recursos Humanos do Hotel The Views Oásis, ao abrigo do Mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira.

A experiência prática, com a duração de cinco meses e um total de 800 horas, permitiu não só conhecer o funcionamento interno de uma unidade hoteleira de referência, mas também observar de forma direta os desafios relacionados com a prevenção e gestão do *Burnout*.

Assim, surge a pergunta de partida que norteia este relatório:

De que forma os colaboradores do grupo The Views experienciam o *Burnout* e quais são as medidas organizacionais que podem ser implementadas para prevenir e mitigar este fenómeno?

1.2. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral propor uma Política Organizacional de Saúde Mental orientada para a prevenção e mitigação deste fenómeno, promovendo melhorias no ambiente laboral e na qualidade de vida profissional dos colaboradores.

Quanto aos objetivos específicos, delineados para este relatório de estágio, pretende-se fundamentalmente:

1. Responder adequadamente às questões de investigação:

Q1: Qual o nível de *Burnout* dos colaboradores do grupo hoteleiro The Views?

Q2: Existem diferenças estatisticamente significativas entre género, idade, escolaridade, estado civil ou departamento no que respeita aos níveis de *Burnout*?

Q3: Que medidas de gestão de Recursos Humanos podem contribuir para a prevenção e mitigação do *Burnout* no setor hoteleiro?

Com base nestas questões, foram delineadas as seguintes hipóteses (H):

- H1: O género feminino apresenta níveis mais elevados de *Burnout*;
- H2: Existe uma associação estatisticamente significativa entre a idade dos colaboradores e os níveis de *Burnout*;
- H3: Existe uma associação estatisticamente significativa entre a escolaridade e os níveis de *Burnout*;
- H4: Existe uma associação estatisticamente significativa entre o estado civil e os níveis de *Burnout*;
- H5: Existe uma associação estatisticamente significativa entre o departamento de trabalho e os níveis de *Burnout*;

1.3. Estrutura

O presente relatório encontra-se organizado em oito capítulos. No Capítulo I apresenta-se a introdução, o enquadramento, o problema de investigação, os objetivos e as hipóteses.

No Capítulo II caracteriza-se a entidade de estágio, descreve-se a cadeia hoteleira The Views, a sua missão, visão, valores, estrutura organizacional, serviços, mercado e concorrência. Posteriormente, no Capítulo III desenvolve-se o enquadramento teórico, abordando a Saúde Mental no trabalho hoteleiro, o conceito de *Burnout*, os fatores de risco e as estratégias de mitigação do *Burnout*. Seguidamente, no Capítulo IV descrevem-se as atividades desenvolvidas no estágio curricular no Departamento de Recursos Humanos. No capítulo V apresenta-se o projeto de estágio, intitulado Proposta de Política Organizacional de Saúde Mental “Mental Views”. No Capítulo VI explicita-se o enquadramento metodológico, detalhando a recolha e o tratamento de dados. No Capítulo VII analisa-se e discute-se os resultados obtidos. Por fim, no Capítulo VIII sintetizam-se conclusões e recomendações, apontando ainda as limitações do estudo, sugestões para investigações futuras e implicações práticas para os gestores de Recursos Humanos e diretores hoteleiros.

Capítulo II – Caracterização da cadeia hoteleira The Views

2.1. Apresentação da cadeia hoteleira The Views

A cadeia hoteleira The Views Hotels data 1988, surgiu no seguimento da união das paixões de dois empreendedores madeirenses: António Nóbrega, empresário na indústria alimentar, e Hipólito Franco, cuja vasta experiência empresarial baseou-se principalmente no mobiliário e decoração. Os dois empreendedores uniram-se numa só missão, criar uma experiência hoteleira única, na Ilha da Madeira (The Views Hotels, 2024).

Em 1991 foi adquirido o primeiro hotel do grupo, Hotel Monumental Lido, sito na Estrada Monumental nº 284, no Funchal, sendo sete anos mais tarde, em 1998, comprado o Hotel Oásis Atlantic, localizado no Caniço de Baixo, na Estrada João Avelino Pinto na vila do Caniço junto ao mar, e por último, em 2009, o Hotel São João, enraizado na Rua das Maravilhas nº 74 no Funchal, no topo da baía do Funchal. Nesta altura nasceu a marca Four Views Hotels, que juntou os 3 hotéis, que passaram a chamar-se Four Views Monumental, Four Views Oásis e Four Views Baía num só grupo.

Neste sentido, treze anos mais tarde, em 2022, com a necessidade de adotar um novo posicionamento, reforçar a identidade de cada hotel e modernizar o visual da cadeia, nasceu a marca The Views Hotels e posicionaram-se três hotéis de 4 estrelas: The Views Monumental, The Views Oásis e The Views Baía (The Views Hotels, 2024). Cada um com uma visão distinta, mas uma missão, propósito e valores comuns¹, abaixo, figura 1, apresenta-se o logótipo do grupo que reflete a dinâmica da cadeia hoteleira.



Figura 1 Logótipo da cadeia The Views

¹ <https://www.theviewshotels.pt/pt/>

2.2. Apresentação do hotel The Views Oásis

O The Views Oásis constitui um empreendimento hoteleiro inserido no segmento de *resorts* de média-grande dimensão, dispondo de 264 unidades de alojamento entre quartos e suítes. A conceção dos espaços privilegia critérios de conforto funcional e valorização paisagística, dado que uma parte significativa das unidades disponibiliza vistas panorâmicas sobre o oceano Atlântico, reforçando a proposta de valor associada ao contacto direto com a natureza.

Localizado no Caniço de Baixo, uma zona periférica em relação ao centro urbano, o hotel posiciona-se como um produto turístico de destino tranquilo e carácter semi-rural, integrando-se no paradigma do turismo de bem-estar e do turismo de natureza.

Neste enquadramento, o público-alvo pode ser segmentado em dois grupos principais: (i) famílias com crianças, que procuram segurança, atividades partilhadas e conforto; e (ii) casais séniores, que valorizam ambientes serenos, proximidade ao mar e experiências de descanso. Esta segmentação reflete uma estratégia de diferenciação face a empreendimentos urbanos, ao privilegiar nichos de mercado orientados para a qualidade de vida e a autenticidade ambiental.

No plano da oferta, o *resort* apresenta um leque diversificado de facilidades que reforçam o seu posicionamento competitivo. Destacam-se dois restaurantes e dois bares que combinam gastronomia local e propostas internacionais, promovendo a valorização cultural e, simultaneamente, a atratividade para turistas de origem diversa. Quanto às infraestruturas de lazer, a existência de piscinas (interior e exterior), *spa*, sauna, *jacuzzi*, ginásio e clube infantil demonstra uma estratégia de amplitude de serviços, procurando responder às expectativas dos diferentes segmentos identificados.

O The Views Oásis projeta uma imagem de ambiente acolhedora e relaxante, que o posiciona estrategicamente como destino para turistas que procuram desconexão, bem-estar e experiências autênticas em contexto insular, conforme figuras 2, 3 e 4 (The Views, 2025)².



Figura 2 Fachada do hotel The Views Oásis

² <https://www.theviewshotels.pt/pt/oasis/>



Figura 3 Atlantic Cocktail Bar



Figura 4 Suite com vista mar

2.2.1. Apresentação do hotel The Views Baía

Com uma localização privilegiada sobre a Baía do Funchal, o The Views Baía³ distingue-se como a unidade mais cosmopolita e sofisticada do grupo, reunindo características que o consolidam como uma referência de hospitalidade na Ilha da Madeira. O hotel dispõe de 231 quartos, cuidadosamente decorados, nos quais cada detalhe foi concebido para maximizar o conforto e o bem-estar dos hóspedes. Grande parte destes quartos apresenta varandas ou amplas janelas com vistas panorâmicas para o oceano Atlântico ou para a serra circundante transformando o quotidiano de cada amanhecer e pôr do sol em experiências memoráveis, conforme (figuras 5, 6 e 7). A conceção estética do empreendimento resulta da assinatura da conceituada designer madeirense Nini Andrade Silva, cuja intervenção conferiu modernidade, requinte e uma identidade visual distintiva aos diferentes espaços. No domínio das facilidades, destacam-se a piscina exterior panorâmica, estrategicamente localizada, um *spa* concebido como espaço de culto ao bem-estar e um ginásio equipado com tecnologia de última geração (The Views, 2025).

No plano gastronómico, sobressai o restaurante “Desarma”, distinguido com uma estrela *Michelin*, que reforça o posicionamento do The Views Baía junto de um público-alvo mais exigente, orientado para experiências de elevada qualidade e atenção ao detalhe (The Views, 2025).



Figura 5 Instalações do hotel The Views Baía

³ <https://www.theviewshotels.pt/pt/baia/>



Figura 6 Junior Suite Deluxe vista mar



Figura 7 Piscina exterior do The Views Baía

2.2.2. Apresentação do hotel The Views Monumental

O The Views Monumental apresenta uma oferta diversificada de 168 quartos duplos, 32 apartamentos e 62 estúdios, todos com varanda privativa e vistas privilegiadas para o mar e para a cidade do Funchal, conforme figuras 8 e 9. Encontra-se localizado no coração da cidade, este Hotel destaca-se pela sua proximidade às principais atrações urbanas, constituindo uma opção estratégica para turistas que valorizam conveniência e mobilidade. Com um perfil mais jovem e dinâmico, o The Views Monumental foi concebido para clientes que procuram uma estadia flexível e acessível, com fácil acesso a lojas, mercados, restaurantes, bares e à praia. Ao nível das suas principais características, evidencia-se pela atmosfera urbana, turística e centrada, bem como por uma proposta de estadia mais económica, sem abdicar do conforto e da praticidade (The Views, 2025).⁴ Em síntese, o The Views Monumental é sinónimo de energia cidadina, ideal para viajantes que pretendam aproveitar ao máximo a vitalidade do Funchal, usufruindo de uma experiência funcional e confortável (The Views, 2025).



Figura 8 Instalações do hotel The Views Monumental

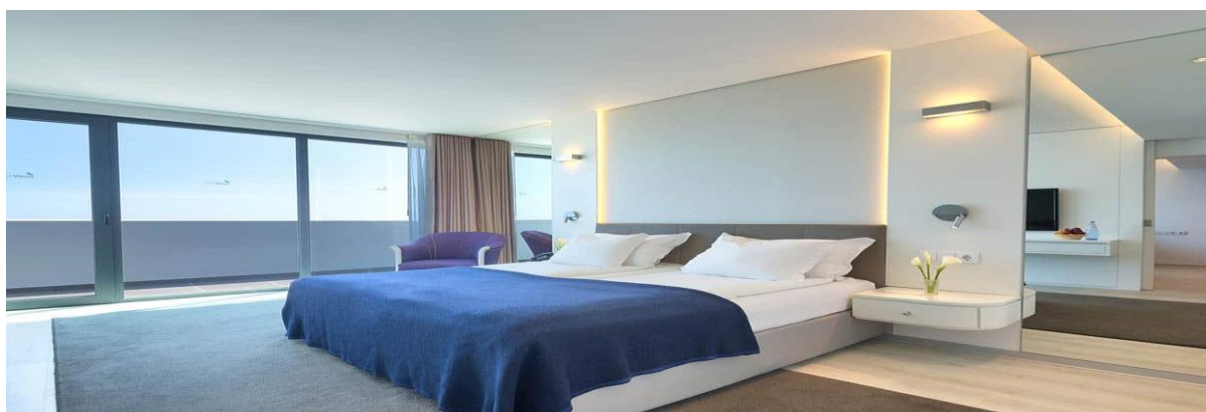


Figura 9 Quarto Suite Superior vista mar

⁴ <https://www.theviewshotels.pt/pt/monumental/>

2.3. Missão, Visão e Valores

Uma declaração de missão devidamente estruturada deve explicitar o propósito organizacional, bem como os produtos e serviços disponibilizados, os mercados em que a entidade se insere, a filosofia que a orienta e a base tecnológica que sustenta a sua atuação (Kemp & Dwyer, 2003).

A cadeia The Views Hotels tem como missão “oferecer três perspectivas únicas para que a Madeira seja admirada por todos, cada vez mais e de mais longe e ser o lugar onde todos os olhares se encontram com a beleza que procuram na ilha: um oásis que une família e descanso, uma vista privilegiada sobre a baía, um ponto vibrante no coração da animação “funchalense” (The Views Hotels, 2024).

A visão pode ser compreendida como a formulação que traduz a aspiração de uma organização relativamente ao seu estado futuro, no contexto em que compete e desenvolve as suas atividades. Trata-se, assim, de uma declaração orientada para o futuro, que procura delinear a direção estratégica a seguir e o posicionamento desejado no mercado e na sociedade (Raynor, 1998). Enquanto instrumento de gestão, a visão desempenha um papel essencial ao transmitir não apenas aquilo que a organização ambiciona alcançar em termos de identidade e desempenho, mas também a forma como pretende ser reconhecida e valorizada pelos seus diversos *stakeholders*.

No que se refere à sua visão, esta cadeia hoteleira ambiciona que sejam reconhecidos, a nível nacional e internacional, como um referencial de hotelaria sustentável, onde cada detalhe da experiência do hóspede é pensado com cuidado, respeitando sempre a natureza e o compromisso com a comunidade local (The Views Hotels, 2024).

Os valores correspondem às crenças e princípios que guiam as decisões e o comportamento dos integrantes de uma organização, estes representam aspectos considerados inegociáveis e devem ser formalizados em documentos que expressem a ética e os ideais da organização. É fundamental que esses princípios sejam seguidos à risca, pois qualquer violação é interpretada como transgressão (Porto & Ferreira, 2016), refletindo as virtudes e características essenciais que definem a identidade de uma organização (Costa, 2007).

Os valores, como princípios que guiam o comportamento dentro da organização, fortalecem tanto a ética quanto a cultura empresarial. Combinados, esses elementos não apenas orientam, mas também alinham todos os colaboradores em torno de metas compartilhadas, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e concentrado. Já no que concerne aos valores da marca The Views são, respectivamente, a sustentabilidade, a responsabilidade social, a hospitalidade e a excelências no atendimento (The Views Hotels, 2024).

2.4. Estrutura Organizacional

O organograma pode ser entendido como uma ferramenta gráfica que permite analisar e compreender a estrutura organizacional de uma empresa. Por meio dele, os profissionais conseguem visualizar de forma clara e dinâmica a organização dos diferentes setores internos. Para cumprir o seu propósito, o organograma deve ser elaborado de maneira a refletir as funções e objetivos da empresa, possibilitando que, ao observá-lo, os colaboradores entendam a distribuição de recursos e o fluxo das atividades diárias (Balcão, 1965).

Para uma compreensão aprofundada da estrutura interna do Hotel The Views Oásis, e da organização funcional dos seus diversos departamentos, apresenta-se, de seguida, o respetivo organograma. O The Views Oásis encontra-se estruturado em 10 grandes departamentos, cada um com funções específicas.

A seguir, apresenta-se a Figura 10 que ilustra o organograma do Hotel The Views Oásis.

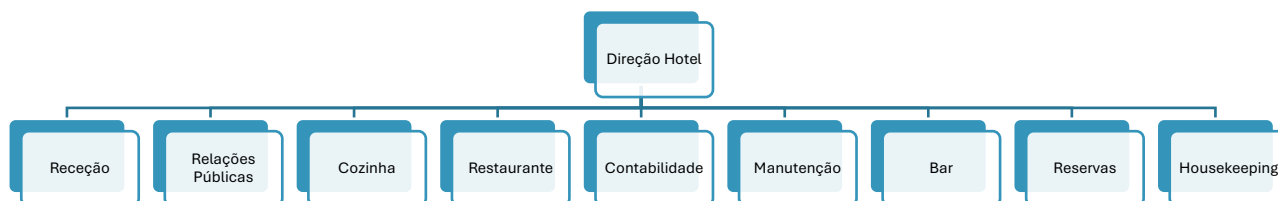


Figura 10 Organograma do hotel The Views Oásis

Fonte: Própria (Adaptado de Manual de Acolhimento The Views, 2024)

2.5. Segmentação do mercado

Os hotéis que possuem uma definição clara dos diferentes segmentos de consumidores conseguem compreender de forma mais eficaz as necessidades e expectativas dos seus clientes, o que contribui para aumentar a sua satisfação e lealdade. Para esses autores, a segmentação também possibilita identificar com maior precisão a disposição de pagamento dos diversos perfis de clientes, permitindo que os hotéis diferenciem os seus produtos e serviços em relação à concorrência. (Xu et al., 2019).

A segmentação pode ser realizada através da categorização dos clientes com base em dados demográficos ou pela divisão em grupos de acordo com o tipo ou objetivo da viagem, como lazer ou negócios (Chu & Choi, 2000; Xu et al., 2019). Conforme Xu (2019), ao aplicar a segmentação, os hotéis conseguem conhecer melhor o seu público-alvo, ajustar as estratégias de preços e aperfeiçoar tanto os produtos quanto a qualidade dos serviços oferecidos.

Além disso, Chang e Ma (2015) defendem que uma estratégia de segmentação de mercado bem estruturada contribui para aumentar a notoriedade e a reputação dos hotéis, favorecendo a consolidação das suas marcas e a expansão da sua participação no mercado. O mercado hoteleiro em que o grupo The Views atua é altamente competitivo, caracterizado por uma forte presença de cadeias internacionais e por uma elevada procura turística na Madeira, sendo o turismo uma das principais fontes de receita da região. A concorrência obriga à manutenção de elevados padrões de qualidade, à inovação constante e à implementação de estratégias de diferenciação que consolidem a posição da cadeia no setor. A análise da concorrência permite identificar oportunidades de melhoria, práticas de referência e tendências que podem ser adaptadas à realidade organizacional, garantindo a competitividade e a sustentabilidade do grupo.

2.6. Análise da Concorrência

No setor hoteleiro, a análise da concorrência assume um papel estratégico essencial, permitindo compreender o posicionamento competitivo de uma unidade e identificar oportunidades de diferenciação (Kotler et al., 2017).

O mercado hoteleiro em que o grupo The Views atua é altamente competitivo, caracterizado por uma forte presença de cadeias internacionais e por uma elevada procura turística na Madeira, sendo o turismo uma das principais fontes de receita da região.

A concorrência obriga à manutenção de elevados padrões de qualidade, à inovação constante e à implementação de estratégias de diferenciação que consolidem a posição da cadeia no setor. A análise da concorrência permite identificar oportunidades de melhoria, práticas de referência e tendências que podem ser adaptadas à realidade organizacional, garantindo a competitividade e a sustentabilidade do grupo.

No caso do The Views Oásis, destacam-se como concorrentes diretos duas unidades localizadas igualmente no Caniço de Baixo, o Hotel RIU Madeira e o Galo Resort Hotels, ambos orientados para segmentos de mercado que apresentam semelhanças com os do empreendimento em análise.

O Hotel RIU Madeira corresponde a um resort de quatro estrelas integrado na cadeia internacional RIU Hotels & Resorts, inaugurado em 2001 e recentemente renovado, posicionando-se como um produto *All Inclusive* direcionado para famílias e casais que procuram conforto, diversidade gastronómica e animação diária.

A sua notoriedade encontra-se fortemente consolidada nos mercados emissores da Alemanha e do Reino Unido, beneficiando de uma ampla gama de serviços que inclui piscinas, spa, programas de entretenimento e uma oferta gastronómica internacional. Contudo, a elevada dimensão da unidade e a padronização do serviço tendem a constituir limitações à personalização e à autenticidade da experiência proporcionada.

Por outro lado, o Galo Resort Hotels, composto pelas unidades Galosol, Alpino Atlântico e Galomar, diferencia-se por uma clara aposta estratégica no bem-estar, na prática desportiva e na sustentabilidade ambiental, afirmando-se como um produto de nicho localizado também no Caniço de Baixo.

A sua proposta de valor materializa-se através da especialização em turismo ativo, que inclui atividades como mergulho, *yoga*, *fitness* e caminhadas, da estreita integração com a natureza, reconhecida por certificações ambientais, e da disponibilização de programas personalizados de saúde e nutrição.

Não obstante, este posicionamento diferenciador traduz-se num público-alvo mais restrito, composto essencialmente por turistas interessados em wellness e desporto, o que limita a sua abrangência e capacidade de captar segmentos mais diversificados. Perante este enquadramento concorrencial, o The Views Oásis adota um posicionamento intermédio que procura conciliar características do modelo *All Inclusive* do RIU Madeira com elementos associados ao turismo ativo e de bem-estar do Galo Resort.

A sua proposta de valor assenta numa oferta diversificada de serviços de lazer e restauração, valorizando a tranquilidade e a autenticidade, numa segmentação equilibrada que contempla tanto famílias como casais séniores, e num foco progressivamente reforçado no bem-estar e no contacto com a natureza, sem, contudo, restringir-se a nichos demasiado específicos.

Em seguida, apresenta-se o quadro 1, uma análise comparativa das 3 unidades hoteleiras. Esta comparação permite identificar as principais características distintivas de cada empreendimento, nomeadamente a categoria, localização, público-alvo, proposta de valor, bem como os respetivos pontos fortes e fracos.

Através desta sistematização, torna-se possível compreender melhor o posicionamento competitivo de cada hotel no mercado, evidenciando-se tanto as suas vantagens estratégicas como os desafios que encontram no setor hoteleiro regional.

Tabela 1 Benchmarking

| Critério | The Views Oásis | RIU Madeira | Galo Resorts Hotels |
|--------------------------|---------------------------------|--|---|
| Categoria | 4 estrelas | 4 estrelas internacional | 4 estrelas (grupo local) |
| Localização | Caníço de Baixo, frente-mar | Caníço de Baixo, frente-mar | Caníço de Baixo, falésia oceânica |
| Público-alvo | Famílias e casais séniores | Famílias, casais séniores | Turistas de nicho (<i>wellness</i> , desporto) |
| Proposta de valor | Tranquilidade, Sustentabilidade | <i>All Inclusive</i> , animação diária | Bem-estar, desporto, sustentabilidade |
| Pontos Fortes | Equilíbrio e diversidade | Marca Internacional | Programas <i>wellness</i> |
| Pontos Fracos | Menor notoriedade internacional | Menor personalização | Mercado mais restrito |

Fonte: Prória

Neste sentido, o The Views Oásis consolida a sua diferenciação ao integrar as melhores características dos concorrentes, oferecendo uma experiência equilibrada entre lazer, bem-estar e autenticidade madeirense. Ao mesmo tempo que proporciona a variedade e o conforto típicos do modelo *All Inclusive*, incorpora elementos de turismo ativo e *wellness*, sem restringir-se a públicos de nicho. Esta abordagem permite atrair tanto famílias como casais séniores, reforçando a personalização do serviço e o contacto com a natureza, posicionando o empreendimento como uma alternativa competitiva sólida face ao RIU Madeira e ao Galo Resort Hotels.

De facto, a implementação de estratégias de diferenciação permite reduzir a pressão exercida sobre os hotéis para competir unicamente por preços, evitando a adoção exclusiva de uma liderança de custos em contextos de elevada concorrência, onde as guerras de preços podem originar um ciclo vicioso de reduções sucessivas (Becerra et al., 2013).

Capítulo III- Enquadramento Teórico

Capítulo III- Enquadramento Teórico

Parte I- A Gestão dos Recursos Humanos

Reconhecendo-se que os indivíduos constituem o fundamento essencial de qualquer organização, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem como finalidade a definição de políticas e práticas orientadas para a promoção da eficácia organizacional, visando a obtenção de resultados superiores.

A forma como os Recursos Humanos são geridos revela-se determinante para o sucesso ou insucesso das organizações, uma vez que práticas de GRH devidamente estruturadas e adequadas potencializam a valorização do capital humano, na medida em que influenciam significativamente os comportamentos, as atitudes e o desempenho dos colaboradores (Cunha et al., 2010).

Segundo (Chiavenato, 1987) “A Gestão de Recursos Humanos consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes de promover o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho”.

Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos foi se desenvolvendo ao longo do tempo, se no início o trabalhador era visto apenas como mão de obra, com o passar das décadas ganhou reconhecimento como alguém com necessidades, emoções e motivações. Assim, diferentes correntes de pensamento foram moldando a forma como se entende a gestão de pessoas, dando origem às abordagens que marcaram a evolução da GRH.

Surgiu assim, o movimento que teve como marco o estudo de Elton Mayo na empresa Western Electric, em Hawthorne, nos anos 1930. Mayo mostrou a importância da função social, da interação entre colegas e das relações informais dentro das organizações (Mayo, 2004).

Chiavenato (2014) denomina essa fase de Modelo do Comportamento Humano na GRH, que se desenvolveu entre as décadas de 1930 e 1970, trazendo contribuições da psicologia para a teoria organizacional. A partir desse momento, o trabalhador passou a ser reconhecido como alguém com emoções, motivações e necessidades próprias, e não apenas como mão de obra.

Posteriormente, apareceu a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), também chamada Administração Sistêmica, criada a partir dos estudos de Ludwig von Bertalanffy, nos anos 1950, defendia que as ciências não deveriam ser tratadas isoladamente. A TGS entende as organizações como sistemas abertos, em constante interação com o meio externo.

Chiavenato (1979) explica, neste sentido que, um sistema aberto é formado por várias partes interdependentes, que juntas criam um todo maior do que a soma de cada elemento, sempre em ligação com o ambiente ao redor.

Por fim, associada à TGS, surgiu a Administração Estratégica, uma abordagem ampla e complexa. Entre os seus conceitos centrais, destaca-se o planejamento estratégico, que, segundo Oliveira (2005), é o processo administrativo que fornece métodos para orientar a empresa na melhor direção, buscando maior integração com o ambiente.

Essa fase marcou o surgimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a partir das décadas de 1980 e 1990, permanecendo atual até hoje, ainda que esse período tenha trazido novos desafios, como a intensificação da competição global (Milkovich & Bodreau, 2002).

A GRH necessitou de se alinhar a essas mudanças, passando a adotar práticas estratégicas. Fischer (2002) reforça que, desde então, a gestão de pessoas passou a ser norteada pela busca de integração estratégica de suas políticas. Assim, percebe-se que as práticas de GRH evoluíram e se diversificaram ao longo do tempo, acompanhando as transformações propostas por cada uma das Teorias Gerais da Administração, conforme tabela 2.

Tabela 2 Teorias Gerais da Administração e políticas de Recursos Humanos associadas

| | Políticas e Práticas de Recursos Humanos |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Análise e Desenho dos Cargos: a divisão de tarefas foi a causa principal que levou Taylor a conquistar o aumento da eficiência e a alta produtividade através do estudo dos tempos e movimentos;• Recrutamento & Seleção: o recrutamento e a seleção eram considerados os maiores problemas do trabalho, uma vez que havia uma necessidade imensa de recrutar e selecionar pessoas com as habilidades requeridas pelos cargos descritos; |

| | |
|--|--|
| <p>Administração Científica – Frederick W. Taylor (1890-1920)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Formação & Desenvolvimento: as indústrias eram recentes e a mão-de-obra qualificada era escassa. Como tal, o aproveitamento da formação alheia era uma prática comum. Eram contratadas pessoas já formadas por outras empresas ao invés de as formar; • Avaliação de Desempenho: para efetuar a avaliação tinha-se o cuidado de saber quais pessoas a questionar sobre o comportamento do avaliado evitando que fosse alguém de relacionamento próximo; • Remuneração: O fator relevante do componente da remuneração era o incentivo que variava de acordo com a produtividade do trabalhador. |
| <p>Teoria das Relações Humanas – Elton Mayo (1930)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Análise e Desenho dos Cargos: Os trabalhadores tinham a possibilidade de trocar de posição para evitar a monotonia, sempre com ênfase na interação social e na facilidade dos colaboradores se entenderem e se relacionarem; • Recrutamento & Seleção: Baseado na necessidade social do candidato, e na forma como o mesmo reconheceria as necessidades das demais pessoas, o recrutamento e a seleção eram usados para testar as habilidades em grupo; • Formação e Desenvolvimento: A formação e o desenvolvimento tinham como objetivo desenvolver a característica de escutar e conciliar o lado não lógico das regras sociais; • Avaliação de Desempenho: Os métodos de avaliação eram aplicados para avaliar o desempenho dos colaboradores a fim de obter resultados sobre a posição social e sobre as habilidades que os faziam relacionar com os colegas; • Remuneração: As recompensas não económicas desempenhavam um papel central na determinação da motivação e da felicidade do trabalhador, e as mesmas eram dadas pelo esforço em grupo. |

**Teoria Geral dos Sistemas
e Administração Estratégica**
– Ludwig von Bertalanffy
(1950)

- **Análise e Desenho dos cargos:** ambos envolvem análise, especificação, desenho e avaliação do cargo, usados para comparar os novos cargos com os antigos;
- **Recrutamento & Seleção:** o recrutamento tem como objetivo encontrar candidatos que encaixem no perfil desejado facilitando a quantidade de candidatos na fase de seleção que, por sua vez, passou a ter critérios mais quantificáveis, medindo os resultados das entrevistas que passaram a ser estruturadas e previamente planejadas com base na análise e desenho dos cargos;
- **Formação e Desenvolvimento:** a formação e o desenvolvimento são atividades consideradas distintas e especializadas. No entanto, são planejados e executados em simultâneo por meio de formações nas empresas e treinos práticos com a orientação do superior objetivando o desenvolvimento de competências;
- **Avaliação de Desempenho:** percebeu-se a importância que tem o colaborador, saber quais as técnicas utilizadas na sua avaliação, uma vez que ao saber com base no que será avaliado, consegue desempenhar melhor as suas funções e entender o objetivo do seu cargo;
- **Remuneração:** os incentivos salariais são enfatizados para os colaboradores que atinjam os objetivos organizacionais. Os benefícios tornam-se flexíveis, o que possibilitava a personalização do formato de compensação garantindo maior satisfação do colaborador.

Fonte: Baseado nos autores Payne, Youngcourt e Watrous (2006); Chiavenato (1979); Fischer (2002); Wren (2005); Pieper (1990); Ferris (2004) e Milkovich e Boudreau (2000).

1.1. A Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área muito sensível à cultura que reside nas organizações. A mesma é imensamente contingencial e situacional, visto depender de inúmeros aspetos, como a arquitetura e cultura organizacionais, características do mercado inerente, tecnologia utilizada, processos internos, estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Depende também das características das pessoas que a constituem. Tudo isto constitui um *mix* que torna a GRH única em cada organização (Chiavenato, 2014).

O setor hoteleiro é fundamentalmente prestador de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus Recursos Humanos. Os investimentos mais arriscados, os equipamentos mais modernos e as instalações mais luxuosas não levarão ao sucesso da organização se o aspeto humano estiver descurado (Greasidou & Valachis, 2022).

Neste sentido, os Recursos Humanos são, inegavelmente, o recurso mais importante, o que não é difícil de compreender, pelo que quando falamos da prestação hoteleira estamos a debater sobre um serviço prestado por uma pessoa que é constituinte desse mesmo serviço (Costa Carlos et al., 2021).

A excelência na qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se conquista com o desenvolvimento de práticas eficientes de GRH que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de talentos competentes e comprometidos com os objetivos da empresa (Martins et al., 2025).

O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só a nível técnico, mas também a nível comportamental. Num ambiente cada vez mais competitivo a sobrevivência das empresas não se baseia somente na identificação de oportunidades de mercado, mas na indispensável compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada (Duarte & Silva, 2023).

Desde a indústria manufatureira até à indústria dos serviços, em cada setor, a GRH desempenha um papel essencial, porém, no setor turístico em geral, e na hotelaria em particular, a necessidade de colocação em prática de uma correta GRH parece ser mais urgente tendo em conta as características do setor (Greasidou & Valachis, 2022).

Parte II- Saúde Mental no setor hoteleiro

2.1. Saúde Mental no Setor Hoteleiro

A Saúde Mental é um estado de bem-estar psicológico que permite às pessoas lidar com as pressões da vida, reconhecer as suas capacidades, aprender e trabalhar de forma eficaz, para além de contribuir para a sua comunidade. Trata-se de uma componente essencial da saúde global e do bem-estar, fundamental para a tomada de decisões, o estabelecimento de relações interpessoais e a forma como moldamos o ambiente que vivemos. A Saúde Mental é um direito humano fundamental e desempenha um papel vital no desenvolvimento pessoal, comunitário e socioeconómico (WHO, 2024).

As questões de Saúde Mental no local de trabalho afetam significativamente o bem-estar dos colaboradores e o sucesso das organizações. Há uma forte correlação entre a Saúde Mental dos colaboradores e o seu desempenho e produtividade no trabalho. Estudos evidenciam que a Saúde Mental dos colaboradores em hotéis pode melhorar a performance organizacional (Bayighomog & Arasli, 2022; Varga, 2021). Por outro lado, uma má Saúde Mental está associada a custos elevados para as empresas, refletidos em acidentes de trabalho, altos índices de absentéismo, *Burnout*, rotatividade de pessoal e baixos níveis de produtividade (Khalid & Syed, 2024).

A Saúde Mental dos profissionais do setor hoteleiro tem-se tornado uma preocupação crescente, principalmente devido às exigências particulares desta indústria, como longas horas de trabalho, contacto constante com os clientes exigentes, muitas vezes em situações emocionalmente desgastantes, é outro fator de peso, a elevada pressão para manter a qualidade dos serviços e, ambientes de trabalho frequentemente acelerados e stressantes (Elshaer, 2023).

Além disso, os turnos irregulares e a privação de sono agravam o quadro de *stress* e ansiedade, tornando o *Burnout* uma realidade recorrente para muitos profissionais da área (Drake et al., 2004; Vlasak et al., 2022). A ausência de uma rotina previsível, o trabalho noturno e fins de semana, e a sobrecarga de tarefas criam um ambiente propício ao desenvolvimento de exaustão física, emocional e mental (Cain et al., 2022).

Nesta linha de raciocínio, os colaboradores do setor hoteleiro enfrentam também conflitos entre papéis, impulsionados por horários de trabalho atípicos exigentes, o que prejudica a conciliação entre trabalho, família e lazer (O'Neill & Follmer, 2020). Tais conflitos como o *work-family conflict (WFC)* e o *work leisure conflict (WLC)*, que consequentemente estão associados ao aumento do *stress*, sintomas

depressivos, exaustão e insatisfação geral (Kossek & Lee, 2017), (Kocalevent et al., 2020; O'Neill & Follmer, 2020).

Perante esta realidade, torna-se evidente a necessidade de se atribuir maior relevância à Saúde Mental dos colaboradores no setor hoteleiro, tanto na teoria quanto na prática (Zhang et al., 2020). Identificar os fatores de risco e os desafios associados pode auxiliar as empresas do setor na gestão eficaz dessas questões, promovendo o bem-estar dos colaboradores e consequentemente, o sucesso organizacional (O'Neill & Davis, 2011; Sariisik et al., 2023).

2.2. O Impacto da Pandemia de COVID-19 no desempenho laboral

A pandemia da *COVID-19* teve impactos profundos e multifacetados na experiência de trabalho, afetando tanto o bem-estar físico quanto o psicológico dos colaboradores do setor hoteleiro. O *Burnout* tornou-se uma ocorrência generalizada, onerosa e prejudicial não só para os indivíduos, mas também para as organizações e para a sociedade como um todo (Gabriel & Aguinis, 2022).

Estudos como o de Copkova (2021) destacam que durante uma pandemia do *COVID-19*, os colaboradores enfrentaram pressões psicológicas intensas, reforçando a urgência de priorizar a saúde destes profissionais nas estratégias de gestão (Rezapouraghdam & Karatepe, 2020). Neste sentido, o *coaching* de Saúde Mental emergiu como uma ferramenta fundamental para lidar com as pressões do contexto pandêmico (Baquero, 2023).

A elevada exposição ao *stress* durante este período tornou ainda mais evidente a importância de compreender os fatores que levam ao *Burnout* (Čopková, 2021) e a análise fenomenológica interpretativa realizada por McGlinchey et al., (2021), embora focada em profissionais de saúde, apresenta percepções relevantes sobre os stressores vividos por colaboradores de hotéis, bem como, níveis inéditos de ansiedade e exaustão emocional.

Da mesma forma, o estudo de Baquero demonstrou que o aumento de *Burnout* esteve fortemente associado ao medo de perda de emprego e à sobrecarga de trabalho. Já, Wen et al., (2020) evidenciaram que o *Burnout* tem um impacto significativo na intenção de rotatividade dos colaboradores de *Front Office*, funcionando como mediador entre *stress* funcional e essa intenção. Já no que se refere ao período após a pandemia, Liu-Lastres, Huang e Bao (2023) exploraram as escolhas de carreira no setor hoteleiro, sublinhando os desafios enfrentados e a necessidade de apoio contínuo para manter uma força de trabalho competitiva.

Num cenário de mercado pós-*COVID* volátil, observou-se ainda um aumento da prática do chamado “*Quiet quitting*”, que significa em português, desistência silenciosa, em que os colaboradores, embora não abandonem formalmente os seus empregos, limitam o esforço ao mínimo necessário. Este fenómeno associado ao *Burnout* e à desmotivação, tornou-se ainda mais comum após a pandemia (Galani et al., 2023; Hamouche et al., 2023).

Diversos fatores organizacionais foram identificados como contribuintes para o *Quiet quitting*, como assédio no trabalho, injustiça organizacional percebida, liderança deficiente, sobrecarga de trabalho excessiva e cultura de trabalho tóxica (Arar et al., 2023), salários baixos e ambientes de trabalho acelerados (Formica & Sfodera, 2022; Kalargyrou et al., 2023; Wu & Wei, 2024).

Diante disso, é inegável ressaltar a relevância de explorar os fatores de risco e a prevalência de problemas de Saúde Mental no setor hoteleiro, dado o seu impacto direto na satisfação no trabalho, na qualidade do serviço, na produtividade e na competitividade das organizações.

Fatores como as condições de trabalho precárias, organização inadequada do ambiente laboral e relações interpessoais conflituosas contribuem para o surgimento de problemas de Saúde Mental entre os colaboradores (Brien et al., 2017; Demirović Bajrami et al., 2021; Koulirakis et al., 2019), todos estes fatores agravados pelo *stress*, que segundo Ross (1995), constitui-se como o principal problema de Saúde Mental enfrentado neste setor.

Parte III- Stress: principal problema de Saúde Mental enfrentado no setor

O termo *stress* tem origem no verbo latino “*stringo*”, que significa apertar, comprimir ou restringir. Originalmente associado a pressões físicas, o conceito evoluiu no século XIX para englobar também as pressões que afetam a mente e os órgãos do corpo (Serra, 2000).

No contexto laboral, o *stress* está inserido no campo da Psicologia da Saúde Ocupacional, uma disciplina que estuda os processos psicológicos que afetam o bem-estar dos colaboradores, com objetivo de melhorar a eficácia organizacional e a qualidade de vida no trabalho (Salanova, 2009).

Esta área integra conhecimentos de Ergonomia, Medicina, Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, com foco na promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores (*European Academy of Occupational Health Psychology*, 2022).

O *stress* no trabalho pode ter várias causas: sobrecarga de tarefas, mudanças organizacionais, assédio, baixo apoio institucional, liderança inadequada, remuneração insatisfatória e más relações interpessoais (Lockwood et al., 2017), (Cohen et al., 2021), (Blumberga & Mangule, 2019).

Essas condições geram consequências negativas significativas para os colaboradores e para as empresas (Mensah et al., 2019). O impacto do *stress* vai desde a redução do bem-estar e da satisfação no trabalho até problemas graves como *Burnout*, depressão, doenças cardiovasculares e até risco aumentado de cancro (Akgunduz & Eser, 2020); (Maddock & Pariente, 2011); (Hwang et al., 2014).

No setor hoteleiro, o *stress* é particularmente relevante. Os colaboradores lidam com uma multiplicidade de exigências: pressão para satisfazer os clientes, horários irregulares, metas ambiciosas e imprevistos constantes. Essas condições reduzem o controlo que os trabalhadores têm sobre as suas funções, aumentando o *stress* e o risco de exaustão (Ross, 1995); (Kim & Han, 2018).

Diversos estudos apontam que o *stress* neste setor compromete o bem-estar, a motivação e os resultados organizacionais. A compreensão dos fatores contribuem para o *stress* é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de mitigação eficazes (Yusriani et al., 2023).

Segundo, Üngüren et al., (2024) o *stress* no trabalho tem uma relação direta com o aumento da exaustão emocional, a qual, por sua vez, eleva a intenção de rotatividade. Curiosamente, essa intenção diminuiu em colaboradores com elevada dependência financeira, os quais, apesar de exaustos, tendem a permanecer nos seus postos de trabalho por necessidade.

Além disso, também foi identificado que o impacto da exaustão no trabalho sobre as intenções de rotatividade é reduzido quando a dependência financeira dos colaboradores aumenta, ou seja, mesmo que o nível de exaustão seja elevado entre aqueles que não possuem outra fonte de renda para garantir a sua segurança económica, isso não gera uma intenção forte de deixar o emprego (Üngüren et al., 2024).

Os fatores de *stress* no ambiente laboral não afetam todos os indivíduos da mesma forma. As reações ao *stress* variam de acordo com características pessoais, sociais e profissionais. Traços de personalidade, idade, género, estado civil, nível educacional, apoio social e experiências de vida influenciam significativamente a forma como o *stress* é percebido e gerido (Pasca & Wagner, 2011), colaboradores pertencentes a grupos sociais mais baixos tendem a relatar menor controlo sobre as suas funções e maior tensão laboral (Burgard & Lin, 2013).

Lunau et al. (2015) identificaram uma correlação clara entre baixo nível educacional e elevados níveis de *stress* no trabalho, por outro lado, segundo outros autores, a autonomia no trabalho, geralmente associada a níveis educacionais mais elevados, está positivamente relacionada à saúde psicológica (Mironsky & Ross, 2007).

Estudos mostram ainda que homens e mulheres reagem de maneira distinta ao *stress*. Mulheres tendem a apresentar maior predisposição ao *stress*, especialmente por questões interpessoais, enquanto os homens são mais impactados por questões laborais e legais (Almeida & Kessler, 1998; Michael et al., 2009; Serra, 2000)

A idade é outro fator relevante. Colaboradores mais velhos tendem a apresentar maior resiliência ao *stress*, fruto da experiência acumulada e de um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estes profissionais demonstram maior comprometimento e satisfação no trabalho, o que contribui para uma resposta mais adaptativa ao *stress* (Carstensen et al., 1999); (Kanfer & Ackerman, 2004); (Wang & Shi, 2014).

Lazarus (1993) reforça a importância de se compreender os stressores específicos enfrentados pelos profissionais do setor hoteleiro, tais como o impacto emocional, as mudanças de estilo de vida, as dificuldades financeiras e a insegurança no emprego. Estes fatores dificultam a adaptação e comprometem o bem-estar.

Além dos stressores próprios do setor, os colaboradores enfrentam desafios comuns, como perdas pessoais, problemas familiares ou de saúde, que, quando combinados com stressores ocupacionais, podem desencadear *stress* crônico. Identificar estilos de *Coping* (enfrentamento) eficazes é essencial para mitigar os efeitos adversos e promover uma adaptação saudável (Lazarus, 1993), esta nova realidade que evidencia ainda mais os riscos psicossociais no setor e reforçou a importância de se compreender o Burnout com profundidade.

3.1. Compreensão do Burnout

O *Burnout* é amplamente reconhecido como resultado de um processo de *stress* ocupacional crônico não gerido (Law et al., 1995; Wen et al., 2020). Segundo Maslach & Leiter (2016) e Schaufeli & Enzmann (1998), o *stress* prolongado no trabalho é a principal causa do *Burnout*, dado que, é uma resposta prolongada ao *stress* emocional e interpessoal crônico no contexto laboral, está associado à perda de energia, entusiasmo e autoconfiança, afetando a motivação e o desempenho dos profissionais.

A nível individual, compromete a saúde física e mental dos colaboradores, aumentando a incidência de doenças cardiovasculares, distúrbios de sono, ansiedade e depressão (Gharakhani et al., 2019; Maddock & Pariente, 2011), inclusive, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece o *Burnout* como uma síndrome relacionada ao *stress* crónico no trabalho que não foi gerido com sucesso (WHO, 2019).

Assim, para uma compreensão mais aprofundada deste fenómeno, torna-se pertinente iniciar a análise pela sua génese, isto é, pela sua origem.

O conceito de *Burnout* surgiu originalmente a partir das observações clínicas de Freudenberger na década de 1970, ao relatar reações de esgotamento em profissionais da área da saúde. Posteriormente, Maslach e Jackson (1981) aprofundaram o estudo do fenómeno e desenvolveram o *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, o instrumento mais amplamente utilizado para mensurar o *Burnout*. Esta escala conceitualiza o *Burnout* como uma síndrome tridimensional composta por: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal.

A exaustão emocional refere-se à sensação de sobrecarga e esgotamento dos recursos emocionais. A despersonalização caracteriza-se pelo distanciamento afetivo e atitudes negativas em relação aos outros, como colegas e clientes e a baixa realização pessoal manifesta-se como uma sensação de ineficácia e desvalorização do próprio trabalho (Maslach, 2001).

O modelo tridimensional proposto por Maslach e Jackson (1981) é assim, amplamente reconhecido como a estrutura teórica mais influente na compreensão do *Burnout*. Segundo estas autoras, é a exaustão emocional que representa a sensação de esgotamento dos recursos emocionais, sendo geralmente o primeiro sintoma a emergir, e os colaboradores sentem-se emocionalmente drenados e incapazes de continuar a desempenhar as suas funções com vigor, tal como, os estudos de Maslach & Goldberg (1998) que evidenciam que a exaustão emocional é a dimensão central do *Burnout*, muitas vezes precedendo o desenvolvimento das outras duas. Esta exaustão, que está relacionada a sentimentos de frustração, impotência e sobrecarga (Maslach & Goldberg, 1998).

Por outro lado, a despersonalização (ou cinismo), que se caracteriza por uma atitude negativa, insensível ou distante em relação aos outros, especialmente clientes ou colegas, manifesta-se através do distanciamento, afetando a qualidade das interações interpessoais e reduzindo o envolvimento emocional no trabalho. A despersonalização surge, deste modo, como uma estratégia defensiva diante da exaustão, na tentativa de reduzir o envolvimento emocional (Maslach, 2001).

Já a baixa realização pessoal pode refletir a desconexão entre os valores pessoais do colaborador e as exigências do ambiente de trabalho (Cordes & Dougherty, 1993), e por fim, a redução da realização pessoal, que refere-se à percepção de ineficácia e falta de competência profissional, levando o colaborador a acreditar que não está a alcançar os seus objetivos no trabalho (Maslach, 2001; Maslach & Leiter, 2016).

Consequentemente, em resultado desta percepção negativa, gera-se a baixa identificação profissional, afetando a Saúde Mental do colaborador do setor hoteleiro, que embora as funções sejam essenciais para a experiência do cliente, estas muitas vezes não são socialmente valorizadas, dando origem ao denominado “estigma ocupacional”.

Neste seguimento, estudos empíricos demonstram que a percepção do estigma ocupacional está associada a consequências negativas, como *stress* no papel desempenhado (Wen et al., 2020), exaustão emocional e intenção de rotatividade (Barbier et al., 2013). Os colaboradores expostos ao estigma ocupacional tendem a sentir ansiedade, *stress* e vergonha, afetando o seu bem-estar psicológico (Benoit et al., 2015).

Deste modo, a forma como os colaboradores percebem a valorização social da sua profissão influencia as suas experiências futuras no setor. Inclusive, Xing et al. (2023) destacam que o estigma ocupacional também impacta significativamente os níveis de *Burnout* e as intenções de rotatividade entre estagiários em hotelaria.

Em suma, compreender o impacto do estigma ocupacional é essencial para avaliar os fatores de risco associados ao *Burnout*, de maneira que se possa futuramente proceder a uma implementação de estratégias eficazes de retenção e bem-estar no setor hoteleiro, promovendo um ambiente mais inclusivo e valorizador da identidade profissional dos seus colaboradores.

3.2. Fatores de Risco Associados ao *Burnout*

Fatores individuais e características da personalidade desempenham aqui um papel relevante na forma como os colaboradores percebem e processam os desafios do trabalho explicam variações nos níveis de *stress* e esgotamento (Labrague et al., 2017).

Estudos revelam que traços de personalidade também influenciam a suscetibilidade ao *Burnout* e que colaboradores com níveis elevados de neuroticismo ou baixa autoeficácia, por exemplo, apresentam maior risco de desenvolver sintomas relacionados às três dimensões (Yao et al., 2018).

Contrariamente, características individuais como a motivação intrínseca, inteligência cultural, autoeficácia e resiliência ajudam a mitigar o *Burnout*, funcionando como fatores de proteção contra a pressão emocional e física do trabalho hoteleiro (Hsu, 2013; Min et al., 2021; Nguyen et al., 2016).

3.3. Consequências do *Burnout*

Estudos longitudinais demonstram que o *Burnout* está intimamente ligado a problemas de Saúde Mental, como depressão e ansiedade (Ahola & Hakanen, 2007; Idris *et al.*, 2012), e que pode aumentar significativamente o risco de hospitalização por transtornos mentais (Toppinen-Tanner *et al.*, 2009).

Além dos impactos psicológicos, o *Burnout* tem repercussões físicas relevantes, como maior probabilidade de desenvolver doenças cardiovasculares, distúrbios do sono, tensão muscular, problemas gastrointestinais e imunidade reduzida (Melamed et al., 2006).

Apesar dos efeitos adversos do *Burnout*, muitas organizações continuam a tratá-lo como uma questão exclusivamente individual. Entretanto, as evidências apontam que o *Burnout* é fundamentalmente um problema organizacional, exigindo intervenções estruturais e lideranças comprometidas (Dyrbye et al., 2020; Kelly & Hearld, 2020; Rothstein, 2021), (Wen et al., 2020). Para além dos fatores clínicos e organizacionais, existem ainda elementos culturais e sociais que alimentam o *Burnout*, como o estigma associado à profissão, abordado anteriormente.

As consequências estendem-se naturalmente, ao aumento do absenteísmo, rotatividade de pessoal e comportamentos de trabalho contraproducentes (Wallace & Coughlan, 2023).

Inclusivamente, no que toca às consequências financeiras, estima-se que internacionalmente, os custos globais associados ao *Burnout* ultrapassem os 300 bilhões de dólares anuais, afetando severamente a competitividade das organizações (Bruce, 2019).

3.4. Teorias explicativas do Burnout

Por outro lado, diversas teorias têm sido aplicadas para explicar o *stress* e o *Burnout* no ambiente de trabalho. Cada uma oferece uma perspectiva única sobre como o *stress* se desenvolve e afeta os colaboradores. As principais abordagens são:

Teoria da Troca Social (SET): baseada nos princípios da equidade e da reciprocidade, esta teoria sugere que o desequilíbrio entre o que o colaborador oferece (esforço) e o que recebe (recompensa) aumenta o risco de *Burnout* (Blau, 1964; Maslach & Jackson, 1981).

Teoria do Contágio Social (TCS): propõe que emoções e comportamentos, como o *Burnout*, podem ser contagiados entre colaboradores devido à influência social no local de trabalho (Bakker et al., 2009).

Teoria Cibernética do *Stress* (CTS): foca no comportamento autorregulador dos indivíduos em resposta a estímulos stressantes, procurando ajustar o ambiente ou os comportamentos para reduzir a tensão (Edwards, 1992).

Teoria do Spillover: sugere que as experiências no trabalho (positivas ou negativas) afetam a vida pessoal, indicando que o *stress* laboral pode transbordar para a esfera privada e vice-versa (Demerouti et al., 2005).

Teoria dos Recursos (COR): afirma que o *stress* ocorre quando há ameaça de perda de recursos, efetiva perda ou falta de ganho de recursos esperados. O *Burnout* resulta da espiral de perda de recursos (Hobfoll, 1989).

Teoria das Características do Trabalho (JCT): defende que cinco dimensões do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* impactam a motivação e o *stress* dos colaboradores (Hackman, 1980).

Teoria do Trabalho Emocional (ELT): Foca no esforço de controlar emoções no ambiente de trabalho para atender a normas organizacionais, o que pode levar desgaste emocional e *Burnout* (Hochschild, 1983).

Teoria da Dissonância Cognitiva (TDC): explica que conflitos internos entre atitudes e comportamentos criam desconforto, o que pode contribuir para o desenvolvimento do *Burnout* (Festinger, 1957).

Teoria da Agressão por Frustração (FAT): relaciona o comportamento agressivo no trabalho à frustração provocada por obstáculos ao alcance de objetivos, situação que pode aumentar o *Burnout* (Dollard et al., 1939).

Teoria dos Eventos Afetivos (AET): salienta que eventos diários no trabalho geram reações emocionais que, cumulativamente, impactam o comportamento e o bem-estar (Weiss & Cropanzano, 1996).

Teoria das Dimensões Culturais (TD Cultural): mostra como características culturais, como individualismo versus coletivismo e aversão à incerteza, influenciam o modo como o *Burnout* é vivenciado (Hofstede, 1991).

Teoria dos Estágios de Carreira (CST): propõe que o risco de *Burnout* varia de acordo com o estágio da carreira profissional, sendo mais elevado em fases iniciais como exploração e estabelecimento (Lu & Gursoy, 2016; Super, 1980).

Em resultado, perante as Teorias do *Burnout*, torna-se relevante abordar as estratégias para mitigar o *Burnout*, uma vez que as teorias apresentadas explicam as origens e os mecanismos que contribuem para o desenvolvimento desta síndrome, mas não se esgotam em si mesmas. A compreensão teórica fornece uma base sólida, porém, para além de identificar causas e dinâmicas, é assim, fundamental explorar ações práticas e preventivas que auxiliem na redução do impacto do *Burnout* no ambiente de trabalho.

3.5. Estratégias de prevenção e mitigação do Burnout

A investigação demonstra que estilos de liderança como a transformacional, a servidora e a ética têm sido apontados como eficazes na prevenção e mitigação do *Burnout*. Líderes transformacionais, por exemplo, demonstram comportamento inovadores e capacidade de gerir mudanças, reduzindo o *stress* e promovendo o bem-estar (Salem, 2015; Zopiatis & Constanti, 2010). Já os líderes servidores, ao demonstrarem empatia e preocupação genuína com os subordinados, criam um clima de apoio que diminui os níveis de esgotamento emocional (Zia et al., 2023).

Em contraste, a liderança ética promove resiliência e confiança, e está fortemente associada à redução do *Burnout* (Ali et al., 2022; Franczukowska et al., 2016). No entanto, a literatura sobre liderança ética no contexto da Gestão Hoteleira ainda é escassa, apesar do seu potencial impacto positivo.

Além da liderança, a cultura organizacional exerce grande influência, ambientes de trabalho que priorizam o desenvolvimento humano, a justiça e a colaboração tendem a reduzir o risco de *Burnout*. Por outro lado, a insegurança no emprego e a ausência de apoio organizacional, especialmente em contextos de crise, amplificam o esgotamento (Üngüren et al., 2021).

As práticas de Recursos Humanos também são determinantes, no que diz respeito aos sistemas de trabalho de alto desempenho, em que se promova o desenvolvimento, o reconhecimento e a autonomia dos colaboradores, demonstram reduzir o *Burnout* e aumentar a satisfação no trabalho (Dorta-Afonso et al., 2023).

Outro fator crítico é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, englobar a participação limitada em atividades de lazer, devido a cargas excessivas de trabalho ou horários irregulares, impede a reposição dos recursos pessoais e contribui para o esgotamento (Elbaz et al., 2020; Lin et al., 2014).

Da mesma forma, outro aspecto a ter em consideração, a fase da carreira, como os períodos de estágio ou os primeiros anos de trabalho, que também influenciam o risco de *Burnout*, uma vez que os profissionais em início de carreira ainda estão a desenvolver competências e a formar a sua identidade profissional (Grobelsna, 2022).

Em resposta, conclui-se que a prevenção e o combate ao *Burnout* exigem ações tanto a nível individual quanto organizacional. A literatura científica destaca que intervenções focadas exclusivamente nos indivíduos, como formação em gestão de *stress*, são úteis, mas insuficientes se não forem acompanhadas de mudanças estruturais no ambiente de trabalho (Awa et al., 2010); (Tetrick & Winslow, 2015).

As estratégias recomendadas pela literatura sugerem intervenções individuais como programas *Mindfulness*, formação cognitivo-comportamental, *coping*, intervenções organizacionais, nomeadamente ao nível da participação, apoio social e *Job Crafting*.

No que concerne aos programas de *mindfulness*, referem-se a técnicas de meditação plena que ajudam a reduzir o *stress*, melhorar a autorregulação emocional e a diminuir o risco de *Burnout*, inclusive em ambientes de alta pressão (Hafenbrack, 2017); (Heckenberg et al., 2018).

Contrariamente, a formação cognitivo-comportamental, ensina os colaboradores a identificar pensamentos disfuncionais e a desenvolver competências de *coping* ativo, aumentando a resiliência e a capacidade de lidar com situações de *stress* (Richardson & Rothstein, 2008); (Luthans et al., 2006).

Já na esfera das intervenções organizacionais, o *Job Crafting*, que significa o redesenho proativo do trabalho e que permite que os colaboradores ajustem proativamente as suas tarefas e relações de trabalho, aumentando a autonomia, o significado do trabalho e a motivação (Bruning & Campion, 2019); (Rudolph et al., 2017).

Por fim, o apoio social organizacional também permite fortalecer redes de apoio interno através de programas de mentoria, equipas de apoio e cultura de *feedback* contínuo que reduz os impactos negativos do *stress* (Gabriel e Aguinis, 2022), enquanto a participação na tomada de decisão, permite envolver os colaboradores na definição de objetivos e processos de trabalho aumentam o sentido de controlo e responsabilidade, mitigando o risco de *Burnout* (Tetrick & Winslow, 2015).

Capítulo IV- Descrição das atividades desenvolvidas

4.1. Estágio no Departamento de Recursos Humanos

O estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos da cadeia The Views durante 5 meses permitiu um contacto direto com as funções essenciais da área, nomeadamente recrutamento, integração de colaboradores, gestão de assiduidade e processamento salarial.

No plano organizacional, é de salientar que a responsabilidade pelo departamento esteve, desde a sua criação, a cargo da D. Zita Pestana e mais recentemente, importa destacar a nomeação nova Diretora de Recursos Humanos, Dra. Patrícia Aguiar, profissional com vasta experiência na área, estando estas profissionais exercendo a sua função sob a administração da Dra. Ana Paula Nunes, proprietária das três unidades hoteleiras do grupo.

Deste modo, vale destacar que o Departamento de Recursos Humanos, desta cadeia, desempenha um papel central na gestão estratégica de pessoas, assumindo responsabilidades que vão desde o recrutamento e seleção até à avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão de conflitos, promoção da saúde e bem-estar dos colaboradores e acompanhamento do clima organizacional. É assim, fundamental para assegurar que os colaboradores dispõem das condições e do apoio necessários para desempenhar as suas funções de forma eficiente, mantendo elevados níveis de motivação e comprometimento, fatores essenciais para a excelência na prestação de serviços hoteleiros.

A cadeia The Views, atualmente conta em média com cerca de 300 colaboradores e centraliza as suas operações no hotel The Views Oásis, sendo responsável pela gestão contratual e laboral dos colaboradores das três empresas do grupo: Nóbrega e Hipólito S.A., Quatro Vistas S.A., e Hipólito Franco e António Nóbrega S. A (The Views, 2024).

Assim sendo, no que toca às práticas de Recursos Humanos, o processo de recrutamento e seleção e o processo de acolhimento dos novos colaboradores é conduzido pelo departamento, em articulação com o superior hierárquico e o Diretor Geral, e visa a integração do novo elemento na equipa. Uma vez confirmada a contratação, o colaborador deve entregar previamente à entrada em funções, os seguintes documentos, cópia do cartão de cidadão, passaporte ou título de residência, comprovativo de IBAN, certificado de habilitações e curriculum Vitae (The Views, 2024).

Posteriormente ao acolhimento e integração, no momento de admissão, cada colaborador é registado no sistema de controlo de assiduidade através de biometria facial, que permite registar automaticamente as entradas e saídas. O registo diário é obrigatório e o sistema encontra-se instalado nos três hotéis do grupo (The Views, 2024).

No que toca aos primeiros meses do estágio, a estagiária ficou encarregue da gestão do sistema de assiduidade, incluindo o registo de novos colaboradores, atualização de dados e resolução de problemas de marcação, pela comunicação da admissão de novos colaboradores na plataforma da Segurança Social, bem como, pela cessação de contratos na mesma e pela emissão de declarações solicitadas pelos colaboradores, desde comprovativos de efetividade, horário de trabalho e de mudança de local de trabalho. Neste âmbito, importa referir que esta tarefa exigiu atenção ao detalhe e conhecimento das exigências formais de cada tipo de documento.

Adicionalmente, a estagiária foi responsável pela atualização das fichas individuais dos colaboradores, mas também pela elaboração de contratos, vale enfatizar que esta atividade foi essencial para manter um registo preciso que apoiasse outras funções do departamento, como a avaliação de desempenho, evolução de carreira e cumprimento de obrigações legais.

Já na esfera da participação de acidentes de trabalho, a cadeia The Views mantém ativo um seguro, obrigatório por lei, e cabe ao departamento, comunicar os sinistrados e assegurar o encaminhamento adequado para os serviços clínicos, no que concerne a este procedimento, a estagiária colaborou neste processo, fazendo a participação dos acidentes de trabalho na respetiva plataforma para ativação das apólices.

No que se refere aos meses seguintes e no âmbito da remuneração, a estagiária massou o *software* ERP Primavera para o processamento de salários. Este processo incluiu a inserção de dados referentes a horas trabalhadas, ausências, férias, folgas, feriados e outros elementos relevantes, na cadeia The Views, os vencimentos são transferidos por transferência bancária no último dia útil do mês, sendo garantidos todos os direitos legais.

Assim sendo, durante este período, a estagiária participou igualmente na verificação dos salários, assegurando que estavam todos em conformidade, este trabalho exigiu precisão, sobretudo no lançamento correto das remunerações e também deu início ao acolhimento e integração de novos colaboradores e à elaboração do mapa global de controlo dos dados pessoais e individuais dos colaboradores.

Seguidamente, a tabela abaixo exposta introduz o cronograma abaixo representado, que ilustra, a compilação da divisão temporal do estágio pelas diversas atividades realizadas pela estagiária.

Figura 11 Cronograma das atividades desenvolvidas no estágio

|  | | HORÁRIO DE INÍCIO | | | HORA DE ALMOÇO | | HORÁRIO DE FIM | |
|---|----------|-------------------|----------|----------|----------------|-----------|----------------|--|
| | | 9:00:00 H | | | 30 MIN | | 17:00:00 H | |
| ATIVIDADES DESENVOLVIDAS | SETEMBRO | OUTUBRO | NOVEMBRO | DEZEMBRO | JANEIRO | FEVEREIRO | | |
| Acolhimento e integração de novos colaboradores | | | | | | | | |
| Criação e atualização das fichas individuais dos colaboradores | | | | | | | | |
| Controlo do registo de assiduidade no relógio de ponto | | | | | | | | |
| Comunicação da admissão dos colaboradores na Segurança Social e cessação de vínculos | | | | | | | | |
| Elaboração de contratos | | | | | | | | |
| Participação de acidentes de trabalho | | | | | | | | |
| Processamento salarial (lançamento de horas extras, feriados, férias e gorjetas no ERP) | | | | | | | | |

Fonte: Própria

4.2. Análise Crítica

O estágio curricular realizado no Departamento de Recursos Humanos (RH) da cadeia The Views permitiu uma aproximação prática às funções essenciais da gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, integração, gestão de assiduidade, processamento de salários, comunicação com a Segurança Social e acompanhamento de acidentes de trabalho. Estas atividades evidenciam a centralidade do departamento na manutenção da organização, motivação e bem-estar dos colaboradores, assim como no cumprimento das obrigações legais e contratuais.

No entanto, a experiência de estágio revelou algumas limitações significativas tanto a nível do desenvolvimento pessoal como da eficácia organizacional do departamento. Apesar de ter sido possível adquirir competências operacionais, como registo de colaboradores, gestão do sistema de assiduidade e

utilização do software ERP Primavera para processamento de salários, a natureza das tarefas atribuídas foi predominantemente monótona e rotineira.

Muitas das responsabilidades atribuídas à estagiária correspondiam a tarefas que, na prática, consideram-se menos atrativas, limitando a oportunidade de desenvolver competências de liderança, autonomia e visão estratégica, observou-se, assim, que o departamento carece de coerência e organização nos processos internos e que apesar de desempenhar funções essenciais de RH, a gestão parece centrada na administração do pessoal em vez de uma gestão estratégica de Recursos Humanos.

A estrutura apresentada no departamento de Recursos Humanos do grupo evidenciava práticas desatualizadas, com processos pouco modernizados e dependentes de procedimentos manuais ou sistematicamente repetitivos, o que reduzia a eficiência e limita a inovação. Isto sugere que, durante o estágio da aluna no grupo The Views, o departamento se encontrou estagnado, inicialmente sem um plano claro de desenvolvimento ou atualização das suas práticas, e com pouca orientação para a modernização tecnológica e estratégica.

Além disso, a gestão caracterizou-se, durante anos, por um modelo pouco inovador, centrado na administração de pessoal, com práticas marcadamente burocráticas e processos carecentes de modernização e coerência. Esta realidade contribuía para a percepção de estagnação do departamento e para a limitação das aprendizagens proporcionadas no âmbito do estágio.

Outro ponto crítico é a limitada oportunidade de crescimento profissional proporcionada pelo estágio, ofoco em tarefas operacionais, embora necessárias, restringiu a possibilidade de enfrentar desafios que permitissem o desenvolvimento de competências avançadas, como gestão de projetos, tomada de decisão estratégica, análise de indicadores de Recursos Humanos ou liderança de equipas. Este aspeto reforça a percepção de que o papel da estagiária foi mais de apoio administrativo do que de aprendizagem ativa e participativa no verdadeiro sentido da Gestão de Recursos Humanos.

Em contrapartida, no fim do desarroi do estágio, para o grupo The Views, houve uma necessidade clara de atualizar e profissionalizar a Gestão de Recursos Humanos, transformando o departamento numa unidade estratégica que fosse além da simples administração de pessoal e contribuisse efetivamente para a motivação, retenção e desenvolvimento dos colaboradores.

Deste modo, decorreu-se a admissão de uma nova Diretora de Recursos Humanos, a Dra. Patrícia Aguiar cuja entrada trouxe uma dinâmica renovada, assente na organização, na inovação e na digitalização dos processos, colmatando carências anteriormente identificadas e promovendo um alinhamento mais estratégico da Gestão de Recursos Humanos. Esta mudança de liderança, que representou uma oportunidade de transformação estrutural e cultural, que poderá reposicionar o departamento enquanto eixo estratégico e não apenas administrativo.

Com efeito, no que toca à perspetiva pessoal durante o estágio no departamento de Recursos Humanos do Grupo The Views, a estagiária enfrentou desafios complexos que lhe colocou em contacto direto com as exigências do mundo laboral, a adaptação inicial foi difícil, mas cada obstáculo tornou-se uma oportunidade de crescimento.

De facto, a estagiária desenvolveu significativamente as suas competências de comunicação e interação, aprendendo a lidar com diferentes pessoas e situações de forma eficaz e profissional. Além disso, compreendeu a importância do rigor, da disciplina e da constância, valores essenciais para alcançar resultados consistentes e de qualidade.

Esta experiência permitiu à estagiária entrar no mundo profissional com maior confiança, maturidade e capacidade de adaptação, consolidando habilidades que serão fundamentais para a sua trajetória futura e fortalecendo a sua compreensão sobre como uma equipa de Recursos Humanos contribui para o sucesso de toda a empresa.

Em modo de resumo, o estágio permitiu uma visão prática das operações diárias de Recursos Humanos e contribuiu para a familiarização com ferramentas e procedimentos administrativos. No entanto, a experiência revelou notoriamente durante a grande parte dos primeiros meses do estágio, fragilidades organizacionais e estruturais do departamento, a ausência de modernização dos processos e uma limitada oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Finalmente, apesar das limitações vivenciadas durante o estágio, a experiência contribuiu para a aquisição de competências técnicas, mas sobretudo para o desenvolvimento de uma visão crítica sobre os desafios e as práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro.

Capítulo V- Proposta de integração de uma política de Saúde-Mental

5.1. Justificação do tema do projeto

Este projeto nasce da necessidade de compreender e mitigar os impactos do *Burnout* entre os colaboradores do hotel The Views Oásis. A proposta está sustentada numa abordagem teórica e sólida e numa metodologia de investigação aplicada que conjuga a observação direta com instrumentos de recolha de dados e análise crítica da realidade organizacional.

A base teórica do projeto assenta no enquadramento teórico primordialmente sobre Saúde Mental no setor hoteleiro, compreensão do *Burnout* e estratégias de mitigação, como alicerce para o desenvolvimento de uma Política organizacional que visa a promoção da Saúde Mental e prevenção do *Burnout* e a sua fundamentação metodológica é precisamente o facto de o projeto seguir uma abordagem quantitativa, visando compreender a realidade vivida pelos colaboradores e recolher dados empíricos que sustentam a proposta de intervenção.

Em contrapartida, a realização do estágio desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos ao longo de cinco meses, possibilitou um contacto direto com a gestão de pessoas, bem como, oportunidades para porpor uma Política de Saúde Mental personalizada e adaptada às especificidades da cultura e funcionamento do hotel The Views Oásis.

Assim sendo, a proposta final é o desenho de uma Política organizacional de Saúde Mental, que integre medidas preventivas e estratégicas de apoio aos colaboradores, visando não apenas o aumento do bem-estar, mas também a melhoria da produtividade e da qualidade do serviço prestado.

5.2. Benchmarking internacional e nacional

Diversas cadeias hoteleiras de referência já implementaram políticas estruturadas de promoção da Saúde Mental, servindo de inspiração para a realidade madeirense. A Hilton Hotels, com presença nos EUA e na Europa, criou o programa Thrive at Hilton, que inclui apoio psicológico, formação em gestão de stress e acesso a plataformas de *mindfulness* (Hilton, 2023). A Accor Hotels, sediada em França, adotou linhas de apoio confidenciais, campanhas de sensibilização sobre Saúde Mental e programas de regresso gradual ao trabalho após licenças médicas, como parte da sua estratégia de bem-estar e suporte aos colaboradores (Accor, 2024).

A Marriott International, com atuação global, desenvolveu iniciativas de promoção do bem-estar por meio do programa *Wellness & You*, embora não haja informação pública que comprove a integração direta de métricas de bem-estar nos inquéritos de clima organizacional associadas à avaliação das lideranças (Marriott, 1993). Em Portugal, o Grupo Pestana tem promovido iniciativas voltadas para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como horários flexíveis, o apoio ao teletrabalho e a promoção de práticas de atividade física, reconhecendo o impacto positivo dessas medidas na satisfação e retenção dos colaboradores (Pestana, 2022).

A análise destas boas práticas demonstra que as organizações mais competitivas no setor hoteleiro já reconhecem a Saúde Mental como uma prioridade estratégica.

A aprendizagem retirada destas práticas evidencia que as organizações mais competitivas no setor hoteleiro já reconhecem a Saúde Mental como prioridade estratégica.

5.3. Política de Saúde Mental Mental Views

Deste modo, de acordo com o relatório “Orientações para locais de trabalho sobre como apoiar pessoas que sofrem de problemas de Saúde Mental” da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (*European Agency for Safety and Health at Work*), para a obtenção de um ambiente de trabalho sano, deve ser implementada uma Política de Saúde Mental.

Os ambientes de trabalho e organizações devem ter políticas escritas que abordem a Saúde Mental e o retorno ao trabalho, é também do interesse dos próprios empregadores adotar uma abordagem positiva e proativa à Saúde Mental no trabalho. Isso ajudará os empregadores a reduzir o absenteísmo por doença, o presenteísmo, redução da produtividade ao continuar trabalhando e a rotatividade dos colaboradores (OSHA,2024).

Conforme o Relatório da da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (*European Agency for Safety and Health at Work*), os principais objetivos de uma Política de Saúde Mental são: tomar medidas preventivas para eliminar riscos psicosociais para todos os colaboradores, promover a Saúde Mental positiva, ajudar os colaboradores a lidar o *stress* no trabalho, incentivar a intervenção precoce em casos de *stress* ou problemas de Saúde Mental e fazer adaptações razoáveis para permitir que estes continuem trabalhando e oferecer planos eficazes para a reabilitação e retorno ao trabalho (OSHA,2024).

Com efeito, com base nos objetivos anteriormente proferidos, foi proposta o projeto retratado na presente Política denominada “*Mental Views*”, sustentada, assim, nas orientações da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (OSHA,2024), e nos dados recolhidos durante a investigação com base no instrumento *Maslach Burnout Inventory (MBI)*.

5.3.1. Objetivos e responsabilidades

Passando em seguida a apresentar os objetivos da Política e os seus princípios orientadores, destacam-se como objetivos prevenir e mitigar os riscos psicossociais no ambiente de trabalho, promover a saúde mental positiva e o bem-estar emocional dos colaboradores, garantir o apoio adequado a colaboradores com sintomas de *stress* ou *Burnout*, reduzir o absentismo, presenteísmo e a rotatividade de pessoal, bem como fomentar uma cultura organizacional inclusiva, saudável e sustentável.

Os princípios orientadores baseiam-se na confidencialidade, assegurando o sigilo em todas as ações de apoio psicológico; na equidade, garantindo acesso igualitário às iniciativas, independentemente do cargo ou função; na proatividade, assegurando a intervenção precoce e a implementação de medidas preventivas antes da manifestação de sintomas severos; e na sensibilização, através do combate ao estigma associado aos problemas de Saúde Mental.

5.4.1. Eixos de intervenção

Seguidamente, apresentam-se os eixos de intervenção da Política proposta ao Hotel The Views Oásis.

O eixo 1 trata-se da prevenção e promoção da Saúde Mental, este eixo contempla a avaliação contínua dos riscos psicossociais, nomeadamente exaustão, despersonalização e baixa realização pessoal, através de questionários anuais e análises de clima organizacional. Inclui também a implementação de programas de sensibilização sobre Saúde mental e *Burnout*; a formação obrigatória para líderes em liderança empática, comunicação não violenta, liderança ética e deteção precoce de sinais de *Burnout*; e a criação de campanhas internas para reduzir o estigma em torno da Saúde mental. Complementarmente, propõe-se a realização de sessões de formação em gestão de *stress*, coping e resiliência, bem como a introdução do *Job Crafting*, incentivando os colaboradores a ajustarem proativamente as suas funções para aumentar motivação e significado no trabalho.

O eixo 2 trata do apoio psicológico e a a devida intervenção através do estabelecimento de uma parceria com psicólogos externos para atendimento gratuito e confidencial, a criação de um canal interno de escuta ativa (presencial e online) e a disponibilização de planos personalizados de acompanhamento para colaboradores com sinais de *Burnout*.

A política prevê ainda a adoção de protocolos de intervenção rápida em situações críticas e a criação de uma equipa interna de referência em Saúde Mental, composta por elementos do Departamento de Recursos Humanos e representantes dos trabalhadores, para monitorizar e apoiar de forma continuada.

O eixo 3 contempla precisamente, as adaptações e o retorno ao trabalho, e foca-se na elaboração de planos de reintegração progressiva para colaboradores em recuperação, na flexibilização de horários ou tarefas em casos clinicamente justificados e na garantia de não discriminação na reintegração pós-baixa médica.

Além disso, recomenda-se a criação de acordos de acompanhamento gradual em que o colaborador possa retomar funções de forma ajustada, com revisão periódica da evolução em conjunto com o supervisor e os serviços de saúde.

O eixo 4 abrange o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e revê a promoção de horários equilibrados e previsíveis, a oferta de atividades de bem-estar (yoga, ginástica laboral, *mindfulness*), a organização de eventos de convívio e lazer trimestrais, bem como o apoio na gestão de férias e folgas, respeitando integralmente o direito ao descanso.

Adicionalmente, sugere-se a criação de uma política de conciliação trabalho-família, que inclua medidas como flexibilidade de horários, possibilidade de trocas de turnos e valorização das necessidades pessoais dos colaboradores. Posteriormente à apresentação dos eixos de atuação, segue-se a forma como irá decorrer a implementação da Política de Saúde Mental.

5.5. Implementação Integrada da Política de Saúde mental

5.5.1. Tipo de implementação

Na etapa 1 será feita a apresentação formal da Política à Administração e a respetiva aprovação institucional, acompanhada de sessões de sensibilização com todos os colaboradores sobre a importância da Saúde Mental e os objetivos da Política.

Na etapa 2 será realizada a formação inicial para chefias e supervisores em liderança empática, escuta ativa e gestão de stress, bem como a capacitação destes em primeiros socorros psicológicos e mediação de conflitos. Posteriormente, a formação em Saúde Mental será integrada no plano anual de formação do hotel.

A etapa 3 prevê a formação de parcerias com profissionais de Saúde Mental, como psicólogos ou coaches certificados, e a disponibilização de sessões mensais de relaxamento e apoio psicológico, gratuitas e confidenciais. Após este procedimento, será feita a divulgação de um cartaz das sessões de relaxamento, apresentado no Apêndice B, bem como o lançamento dos serviços através do correio eletrónico, destinado a pedidos de apoio e à partilha de conteúdos de bem-estar.

Na etapa 4 serão ativados protocolos de intervenção precoce quando forem sinalados casos de sofrimento psicológico e, quando necessário, serão planeadas medidas de ajustamento individualizado, como flexibilidade de horário ou tarefas adaptadas.

Por fim, a etapa 5 contempla a realização de reuniões periódicas para análise dos dados, propostas de novas ações e a atualização anual da Política, sempre em função dos resultados obtidos e do feedback dos colaboradores.

1. Plano de Implementação por Fases

Fase 1 – Diagnóstico (0-3 meses)

O primeiro passo consiste em avaliar o estado atual da Saúde Mental dentro do grupo. Para tal, serão aplicados questionários de clima organizacional, e analisados dados internos de absentismo, rotatividade e acidentes de trabalho. Esta fase permitirá identificar áreas críticas, como receção, housekeeping ou restauração, onde a pressão laboral tende a ser mais intensa.

Fase 2 – Estruturação (3-6 meses)

Com base nos resultados, será criado o Comité de Saúde Mental e Bem-Estar, composto por representantes da direção, dos recursos humanos e de diferentes áreas operacionais. Serão estabelecidos

protocolos de encaminhamento para apoio psicológico e selecionados parceiros externos, como psicólogos e clínicas locais. Esta fase define a infraestrutura necessária para a operacionalização da política.

Fase 3 – Implementação (6-12 meses)

As medidas passam para o terreno: formação das chefias em gestão de equipas sob stress; lançamento de um programa de apoio psicológico confidencial e gratuito; criação de espaços de descanso e atividades de bem-estar (como sessões de mindfulness, yoga ou workshops de gestão de stress); e campanhas internas de comunicação para combater estigmas associados à Saúde Mental.

Fase 4 – Monitorização e Melhoria Contínua (a partir de 12 meses)

Numa última etapa, a política será sujeita a avaliação periódica, através de questionários, feedback dos colaboradores e análise dos indicadores de recursos humanos. Com base nos resultados, as medidas serão ajustadas, reforçando a eficácia do programa e garantindo a sua integração plena na estratégia de sustentabilidade e responsabilidade social do grupo The Views. Para assegurar que todos os colaboradores conhecem, compreendem e aderem à Política de Saúde Mental, será implementado um plano de comunicação interna com vários elementos: sessões presenciais de apresentação conduzidas pelos Recursos Humanos e chefias diretas, cartazes informativos em zonas comuns com linguagem acessível e visual apelativo, incluindo o cartaz divulgativo “MENTAL VIEWS” (em anexo no Apêndice C), uma newsletter interna mensal com atualizações, testemunhos, dicas e recursos de bem-estar, bem como workshops interativos sobre gestão do stress, comunicação empática e resiliência.

A avaliação da comunicação será realizada através de questionários de satisfação aplicados após cada sessão ou formação, da monitorização da participação nos eventos e da adesão aos serviços, além da disponibilização de uma caixa de sugestões ativa para melhorias contínuas. As responsabilidades dos membros internos na aplicação desta Política estarão distribuídas da seguinte forma: a Administração será responsável por apoiar, legitimar e financiar as medidas propostas; os Recursos Humanos coordenarão a implementação, formarão os líderes e monitorizarão os indicadores; as chefias terão o papel de identificar precocemente sinais de exaustão emocional e apoiar os membros da equipa; e os colaboradores deverão participar ativamente nas ações, zelar pelo bem-estar coletivo e pedir ajuda sempre que necessário.

A viabilidade da implementação da Política Organizacional de Saúde Mental no Hotel The Views Oásis pode ser analisada considerando os custos, os benefícios e as barreiras associadas. A introdução desta política implica alguns investimentos financeiros e operacionais, entre os quais se destacam a formação das chefias em liderança empática, escuta ativa, gestão de *stress* e primeiros socorros psicológicos, a criação de parcerias com psicólogos, coaches ou clínicas especializadas para disponibilizar apoio psicológico e sessões de relaxamento mensais, bem como a realização de campanhas de comunicação interna e ações de sensibilização contra o estigma associado à Saúde Mental. Além disso, será necessário investir na aplicação periódica de diagnósticos organizacionais, através de questionários de clima ou do *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, com vista a monitorizar o bem-estar dos colaboradores. Apesar destes custos iniciais, o investimento deve ser encarado como estratégico e sustentável, pois atua na prevenção de riscos psicossociais e na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

No que diz respeito aos benefícios, os ganhos organizacionais tendem a superar largamente os custos associados, dado que, a implementação da política pode contribuir para a redução do absentismo, presenteísmo e da rotatividade de pessoal, enquanto melhora o clima organizacional e a satisfação profissional. Também promove a prevenção do *Burnout* e de outros problemas de saúde física e psicológica, impactando diretamente na produtividade e na retenção de talentos. Além disso, reforça a imagem institucional como uma organização responsável e sustentável, valorizada tanto pelos colaboradores como pelos clientes.

Em última instância, investir no bem-estar psicológico dos colaboradores traduz-se também numa melhoria da qualidade do serviço prestado e num aumento da satisfação do cliente, fatores cruciais para a competitividade do setor hoteleiro. Apesar das vantagens, é importante reconhecer as barreiras à implementação, uma vez que, entre os principais obstáculos encontram-se a resistência cultural, associada ao estigma em torno da Saúde Mental no local de trabalho, e os custos iniciais relacionados com a formação, a contratação de serviços especializados e a organização de atividades. Acrescem ainda as dificuldades em manter o envolvimento contínuo das chefias e dos colaboradores, sobretudo em áreas operacionais marcadas por maior pressão, como *Housekeeping* e restauração, e as limitações estruturais e financeiras que podem restringir a amplitude das ações. Por fim, a necessidade de monitorização constante e de ajustamentos periódicos exige Recursos Humanos e administrativos dedicados, o que também representa um desafio.

Em síntese, embora a implementação da política exija um esforço inicial significativo e enfrente barreiras ligadas à cultura organizacional e aos recursos disponíveis, os benefícios a médio e longo prazo demonstram que se trata de uma medida viável e necessária. Investir na Saúde Mental dos colaboradores não deve ser visto apenas como uma questão de responsabilidade social, mas como um fator estratégico determinante para a competitividade e sustentabilidade do grupo hoteleiro.

Capítulo VI- Exploração da questão da prática profissional

6.1. A relevância da questão profissional identificada

No decorrer do estágio, foi possível vivenciar de forma concreta os desafios e dinâmicas da prática profissional no setor hoteleiro, mais especificamente no Departamento dos Recursos Humanos. Deste modo, obteve-se uma perspectiva realista sobre o funcionamento interno de uma unidade hoteleira de referência. O ambiente experienciado revelou-se propício ao desenvolvimento de competências profissionais, especialmente num setor que apresenta exigências constantes em termos de gestão de pessoas, adaptação a ritmos intensos de trabalho e manutenção de um clima organizacional saudável.

Durante o estágio, a principal questão profissional abordada foi o *Burnout* no setor hoteleiro, um fenómeno cada vez mais presente e preocupante nesta indústria, caracterizada por horários prolongados, rotatividade elevada, pressão por resultados e forte interação com o público.

A experiência prática revelou que, apesar de o grupo The Views demonstrar uma forte estrutura organizacional e um compromisso com a valorização dos seus Recursos Humanos, a prevenção e gestão do *stress* ocupacional, ainda representam um desafio. A grande carga de trabalho em determinados períodos, associada à constante exigência de excelência, pode expor os colaboradores a riscos psicosociais que, se não forem adequadamente geridos, podem desencadear situações de exaustão, desmotivação e absentismo.

Ao longo do estágio, foi possível observar que o Departamento de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na gestão destes riscos, não só através de práticas administrativas eficazes, como o controlo da assiduidade, processamento salarial e gestão contractual, mas também no acompanhamento próximo dos colaboradores, ouvindo preocupações e assegurando condições de trabalho seguras e equitativas.

No entanto, notou-se a ausência de medidas sistematizadas e preventivas especificamente orientadas para a identificação precoce de sinais de *Burnout* e para o reforço do bem-estar organizacional de forma contínua. Desta forma, o problema profissional identificado centra-se na necessidade de implementar uma Política estratégica e preventiva de promoção do bem-estar e combate ao *Burnout*. Assim, a proposta desenvolvida durante o estágio pretendeu ser uma resposta prática a este desafio, procurando contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, humano e produtivo, em sintonia com os valores da empresa e com as boas práticas do setor.

Capítulo VII- Metodología

7.1. Método de investigação

O estudo segue uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e correlacional baseada na aplicação do questionário *Maslach Burnout Inventory (MBI)* a 65 colaboradores do grupo The Views com o objetivo de analisar a presença do *Burnout* entre os colaboradores.

Os dados foram tratados estatisticamente com recurso ao *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, permitindo identificar padrões, associações e diferenças significativas entre variáveis. Este estudo segue uma abordagem quantitativa, com o objetivo de analisar a presença do *Burnout* entre os colaboradores do Hotel The Views Oásis. A escolha deste tipo de metodologia permite uma compreensão objetiva da realidade vivida pelos colaboradores e oferece apoio empírico para a proposta de intervenção apresentada neste relatório.

7.2. Instrumento de investigação

O principal instrumento de recolha de dados foi o questionário *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, amplamente utilizado em estudos de *Burnout*, conforme destacado por Söderfeldt (1997). Este instrumento de autorrelato é composto por 22 itens distribuídos por 3 dimensões, a "exaustão emocional" com 9 itens (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 e 20), a "despersonalização" com 5 itens (5, 10, 11, 15 e 22), e a "redução da realização pessoal" com 8 itens (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21), sendo que nesta, a pontuação é invertida (ou seja, valores mais baixos, representam maior nível de *Burnout*).

Neste estudo foi utilizado o sistema de pontuação de 1 a 5 pontos por item, em que (1-Nunca, 2-Raramente, 3-Algumas vezes, 4-Frequentemente e 5-Sempre), sendo os resultados organizados nos seguintes níveis de intensidade para cada dimensão:

Exaustão emocional (EE): mínima (9-19), Leve (20-29), Moderada (30-38), Grave (39-45);

Despersonalização (DP): mínima (9-19), Leve (20-29), Moderada (16-20), Grave (21-25);

Realização Pessoal (RP): (*pontuação invertida*) grave (8-15), Moderada (16-24), Leve (25-32), Mínima (33-40).

As pontuações mais elevadas na dimensão Exaustão Emocional e Despersonalização correspondem a uma maior experiência de *Burnout*. Em contraste, as pontuações mais baixas na dimensão Realização Pessoal correspondem a uma maior experiência de *Burnout* (Maslach & Leiter, 2016).

7.3. Descrição da população e amostra

A população-alvo do estudo correspondeu ao conjunto de colaboradores do hotel The Views Oásis, que em média integrava no momento da realização do estudo, 87 colaboradores distribuídos por diferentes departamentos.

Do total existente, 65 colaboradores completaram o questionário *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, número que representa cerca de 75% do quadro de pessoal e que pode ser considerado uma taxa de resposta elevada e satisfatória em estudos desta natureza.

A participação esteve sujeita a critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, foram incluídos todos os colaboradores contratados e no ativo durante o período de recolha de dados, maiores de 18 anos, que aceitaram participar de forma voluntária e informada.

Foram excluídos os colaboradores ausentes por baixa médica, férias ou licença, bem como aqueles que optaram por não responder ao questionário por motivos pessoais ou por não considerarem conveniente a sua participação.

Apesar da elevada taxa de adesão, importa reconhecer algumas limitações de representatividade, o facto de o estudo se ter restringido a uma única unidade hoteleira do grupo impede a generalização direta dos resultados para outros contextos organizacionais.

Acresce que a ausência de alguns colaboradores por motivos de saúde pode ter introduzido um viés de seleção, uma vez que estes poderiam apresentar níveis mais elevados de *Burnout*, assim como o carácter voluntário da participação pode ter conduzido a um viés de resposta, dado que os colaboradores mais motivados ou mais satisfeitos terão, possivelmente, aderido em maior proporção.

Ainda assim, a participação de mais de dois terços do efetivo garante uma amostra sólida e suficientemente representativa da realidade do hotel, proporcionando dados relevantes e consistentes para a análise e interpretação do fenómeno em estudo.

A amostra é composta por 65 colaboradores do hotel The Views Oásis, seleccionados através de um critério não probabilístico por conveniência, tendo em conta a disponibilidade dos participantes.

A aplicação do questionário decorreu durante o horário de trabalho, tendo alguns inquiridos sido devolvidos uma semana após a distribuição inicial. Estimou-se que o tempo médio de preenchimento seria aproximadamente de 5 minutos.

7.4. Procedimento de recolha de dados

Os dados foram recolhidos em março de 2025, através da plataforma digital *Google Forms*. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, tendo-lhes sido garantida a confidencialidade, anonimato e voluntariedade da sua participação. Esta abordagem assegura um ambiente de confiança para a obtenção de respostas autênticas e relevantes. Assim sendo, o questionário encontra-se incluído no Apêndice A com todos os itens apresentados conforme o formato original distribuído em suporte de papel aos colaboradores.

7.5. Análise de Dados

Após a recolha de dados, procedeu-se à sua transferência dos questionários físicos em papel para a plataforma *Google Forms* e, subsequentemente, para o programa *Microsoft Excel*. Nesta fase, realizou-se a limpeza dos dados, bem como a organização e a codificação das variáveis, em conformidade com os critérios previamente definidos na Metodologia. Concluído este processo, os dados foram importados para o *software IBM SPSS Statistics* (versão 28), no qual se apurou que a média de idades dos participantes corresponde a 42,78 anos (aproximadamente 43), com um desvio-padrão de 12,923 (cerca de 13 anos acima ou abaixo da média). No que respeita às técnicas estatísticas aplicadas, recorreu-se a análises descritivas (frequências, médias e desvios-padrão) com o intuito de caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional da amostra.

Para aferir a existência de associações entre variáveis categóricas, foi utilizado o teste do Qui-Quadrado (χ^2), enquanto o *Teste t* de *Student* e a ANOVA foram aplicados para comparação de médias entre grupos. Adicionalmente, procedeu-se à análise correlacional, de forma a explorar as relações entre as dimensões do burnout e as variáveis sociodemográficas e profissionais. Em todas as análises foi considerado um nível de significância de $p < 0,05$, assegurando a robustez dos resultados obtidos.

Esta abordagem metodológica permitiu identificar padrões de resposta e compreender as interações entre os fatores em estudo, constituindo uma base empírica sólida para a análise e discussão dos resultados. Seguidamente, apresentam-se as tabelas de frequências acompanhadas da respetiva interpretação.

7.6. Interpretação das tabelas de frequências

Na análise da variável “Gênero”, verificou-se que 55,4% (n=36) dos participantes são do sexo feminino e 41,5% (n=27) do sexo masculino, revelando uma predominância de mulheres nos departamentos do hotel The Views Oásis. Adicionalmente, 3,1% (n=2) dos inquiridos optaram por não revelar o seu gênero. Na tabela 1 apresenta-se em seguida, a análise estatística descritiva da variável “Gênero”.

Tabela 3 Frequência da variável Gênero

| | | Gênero | | | |
|--------|--------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | Não responde | 2 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Feminino | 36 | 55,4 | 55,4 | 58,5 |
| | Masculino | 27 | 41,5 | 41,5 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

Relativamente à variável “Escolaridade”, a maioria dos colaboradores indicou ter como habilitações literárias o 12º ano de escolaridade, correspondendo a 36,9% (n=24). Em contrapartida, apenas 1,5% (n=1) referiu possuir pós-graduação, o que representa o grau menos comum entre os inquiridos. Na tabela 4 posteriormente, apresenta-se, a análise estatística descritiva da variável “Escolaridade”.

Tabela 4 Frequência da variável Escolaridade

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Mestrado | 2 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Pós-graduação | 1 | 1,5 | 1,5 | 4,6 |
| | Licenciatura | 10 | 15,4 | 15,4 | 20,0 |
| | 12º ano | 24 | 36,9 | 36,9 | 56,9 |
| | 9º ano | 16 | 24,6 | 24,6 | 81,5 |
| | 6º ano | 8 | 12,3 | 12,3 | 93,8 |
| | 4º ano | 4 | 6,2 | 6,2 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

No que se refere ao “Estado civil”, observou-se que 38,5% (n=25) dos participantes são casados, enquanto apenas 3,1% (n=2) são viúvos, sendo esta categoria menos representativa. Com efeito, na tabela 5 é possível observar, a análise estatística descritiva da variável “Estado Civil”.

Tabela 5 Frequência da variável Estado civil

| | | Estado civil | | | |
|--------|----------------|--------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | Namora | 3 | 4,6 | 4,6 | 4,6 |
| | Divorciada | 10 | 15,4 | 15,4 | 20,0 |
| | Unida de facto | 7 | 10,8 | 10,8 | 30,8 |
| | Viúva | 2 | 3,1 | 3,1 | 33,8 |
| | Casado | 25 | 38,5 | 38,5 | 72,3 |
| | Solteiro | 18 | 27,7 | 27,7 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

Quanto à “ocupação profissional”, os dados indicam que a função com maior número de respostas foi a de empregado/a de quartos, com 18,5% (n=12), seguida de cozinheiro/a, com 12,3% (n=8), e de empregado/a de mesa, com 9,2% (n=6)., destaca-se ainda que 6,2% (n=4) dos inquiridos não responderam a esta questão. No que diz respeito ao “Departamento onde trabalha”, a maior incidência de respostas foi no departamento de *Housekeeping*, com 20% (n=13), seguido dos departamentos de Recepção e Cozinha, ambos com 13,8% (n=9). Registou-se ainda uma taxa de não resposta de 9,2% (n=6). Na tabela 6, visualiza-se a análise estatística descritiva da variável “Departamento onde trabalha”.

Tabela 6 Frequência da variável Departamento onde trabalha

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Não responde | 6 | 9,2 | 9,2 | 9,2 |
| | FeB | 2 | 3,1 | 3,1 | 12,3 |
| | Spa | 2 | 3,1 | 3,1 | 15,4 |
| | Bar | 2 | 3,1 | 3,1 | 18,5 |
| | Direção | 1 | 1,5 | 1,5 | 20,0 |
| | Housekeeping | 13 | 20,0 | 20,0 | 40,0 |
| | Loja | 1 | 1,5 | 1,5 | 41,5 |
| | Manutenção | 5 | 7,7 | 7,7 | 49,2 |
| | Animação | 2 | 3,1 | 3,1 | 52,3 |
| | Recepção | 9 | 13,8 | 13,8 | 66,2 |
| | Cozinha | 9 | 13,8 | 13,8 | 80,0 |
| | Contabilidade | 2 | 3,1 | 3,1 | 83,1 |
| | Restaurante | 6 | 9,2 | 9,2 | 92,3 |
| | Marketing | 5 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

Quanto à variável “Presença de *Burnout*”, os resultados demonstram que 33,8% (n=22) dos colaboradores apresentaram níveis moderados de exaustão emocional em pelo menos uma das dimensões avaliadas pelo questionário MBI.

Embora estes níveis não sejam classificados como severos, situam-se próximos do limiar que indicaria um grau elevado de *Burnout*, o que merece atenção por parte da Gestão de Recursos Humanos pois indica uma tendência preocupante que pode evoluir para níveis mais graves caso não sejam implementadas medidas de prevenção e acompanhamento psicológico.

Na tabela 7 constata-se a análise estatística e descritiva da variável “Presença de *Burnout*”.

Tabela 7 Frequência da variável Presença de *Burnout*

| | | Presença de burnout | | | |
|--------|-------|---------------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | Sim | 22 | 33,8 | 33,8 | 33,8 |
| | Não | 43 | 66,2 | 66,2 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

No que diz respeito às dimensões específicas do *Burnout*, avaliadas segundo o modelo de Maslach (MBI), os níveis leves foram predominantes em todas as dimensões:

A dimensão Exaustão emocional (EE) apresenta 58% (n=38) com nível leve e 20% (n=13) com nível moderado, veja-se na tabela 6 a representação da análise descritiva e estatística do nível de EE.

Tabela 8 Análise descritiva e estatística do nível de EE

| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|----------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Mínima | 14 | 21,5 | 21,5 | 21,5 |
| | Leve | 38 | 58,5 | 58,5 | 80,0 |
| | Moderado | 13 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

Por outro lado, a dimensão Despersonalização (DP) possui 60% (n=39) com nível leve e apenas 1,5% (n=1) com nível moderado, veja-se na tabela 9, a ilustração da análise descritiva e estatística do nível de DP.

Tabela 9 Análise descritiva e estatística do nível de DP

| | | Nível DP | | | |
|--------|----------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | Mínima | 25 | 38,5 | 38,5 | 38,5 |
| | Leve | 39 | 60,0 | 60,0 | 98,5 |
| | Moderado | 1 | 1,5 | 1,5 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

Por fim, a dimensão Reduzida Realização Pessoal (RP) contém 58,5% (n=38) com nível leve e 18,5% (n=12) com nível moderado, veja-se na tabela 10, a representação da análise descritiva e estatística do nível de RP.

Tabela 10 Análise descritiva e estatística do nível de RP

| | | Nível RP | | | |
|--------|----------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| | | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
| Válido | Mínima | 15 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| | Leve | 38 | 58,5 | 58,5 | 81,5 |
| | Moderado | 12 | 18,5 | 18,5 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Fonte: SPSS Statistics

Neste sentido, após a análise das variáveis, procedeu-se, com base nas respostas obtidas através da aplicação do questionário de *Burnout*, a uma análise descritiva e inferencial, nomeadamente através de tabelas cruzadas e testes de associação estatística (teste do qui-quadrado), com o objetivo de identificar relações entre variáveis sociodemográficas e a presença de *Burnout* entre os colaboradores, passando-se assim a apresentar abaixo.

7.7. Análise Descritiva e Tabelas cruzadas

A tabela cruzada entre Gênero e presença de *Burnout* evidencia que 43 pessoas não apresentam *Burnout*, com níveis mínimos ou leves e destas 53,5% (23) são homens e 41,9% (18) são mulheres. Entre os que apresentam níveis moderados de *Burnout*, 18,2% (4) são homens e 81,8% (18) são mulheres. Estes resultados indicam que há maior presença de *Burnout* entre as mulheres, sugerindo uma associação estatisticamente significativa entre gênero e *Burnout*.

A análise evidencia que o gênero feminino é o mais vulnerável ao *Burnout*, sendo esta a única variável com associação estatisticamente significativa, na tabela 11 observa-se a análise descritiva e estatística da associação entre “Gênero e a Presença de *Burnout*”, em que o teste do qui-quadrado: $\chi^2 = 9,586$ e a significância $p = 0,008$.

Tabela 11 Análise descritiva e estatística da associação entre Gênero e a presença de *Burnout*

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 9,586 ^a | 2 | ,008 |
| Razão de verossimilhança | 10,643 | 2 | ,005 |
| Associação Linear por Linear | 4,516 | 1 | ,034 |
| N de Casos Válidos | 65 | | |

a. 2 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,68.

Fonte: SPSS Statistics

No grupo sem *Burnout*, 39,5% dos inquiridos possuem o 12.º ano. Entre os que apresentam *burnout*, 31,8% também têm o 12.º ano. Apesar da semelhança, observa-se que, proporcionalmente, há mais indivíduos sem *Burnout* com este nível de escolaridade, neste caso, a associação entre escolaridade e *Burnout* não é estatisticamente significativa, por sua vez, a tabela 12 demonstra a análise descritiva e estatística da associação entre “Escolaridade e a Presença de *Burnout*” em que o teste do qui-quadrado: $\chi^2 = 1,655$ e a significância $p = 0,949$.

Tabela 12 Análise descritiva e estatística da associação entre Escolaridade e presença de *Burnout*

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 1,655 ^a | 6 | ,949 |
| Razão de verossimilhança | 1,937 | 6 | ,925 |
| Associação Linear por Linear | ,426 | 1 | ,514 |
| N de Casos Válidos | 65 | | |

a. 8 células (57,1%) esperavam uma contagem menor que 5.
A contagem mínima esperada é ,34.

Fonte: SPSS Statistics

Entre os participantes casados, 41,9% não apresentam *Burnout*, enquanto 40,9% dos solteiros revelam sintomas de *Burnout*. Isto sugere que pessoas casadas tendem a apresentar níveis mais baixos de *Burnout* em comparação com os solteiros, que demonstram uma distribuição equilibrada entre presença e ausência de *Burnout* (50/50).

A relação observada não é estatisticamente significativa, mas pode indicar uma tendência relevante do ponto de vista social. Na tabela 11, é possível verificar a análise descritiva e estatística da associação entre “Estado Civil” e “Presença de *Burnout* em que o teste do qui-quadrado: $\chi^2 = 9,526$ e a significância $p = 0,090$.

Tabela 13 Análise descritiva e estatística da associação entre Estado civil e presença de Burnout

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 9,526 ^a | 5 | ,090 |
| Razão de verossimilhança | 12,448 | 5 | ,029 |
| Associação Linear por Linear | 2,479 | 1 | ,115 |
| N de Casos Válidos | 65 | | |

a. 7 células (58,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,68.

Fonte: SPSS Statistics

Entre os empregados de quartos, 14% não apresentam *Burnout* e 27,3% apresentam. A distribuição mostra uma divisão semelhante entre presença e ausência de *Burnout* nesta ocupação, o que também se verifica entre os empregados de mesa e cozinheiros. Na tabela 12, é possível visualizar a análise descritiva e estatística da associação entre “Ocupação profissional e presença de *Burnout*” em que o teste do qui-quadrado: $\chi^2 = 25,028$ e a significância $p = 0,626$.

Tabela 14 Análise descritiva e estatística da associação entre Ocupação profissional e presença de Burnout

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 25,028 ^a | 28 | ,626 |
| Razão de verossimilhança | 33,156 | 28 | ,230 |
| Associação Linear por Linear | 2,529 | 1 | ,112 |
| N de Casos Válidos | 65 | | |

a. 56 células (96,6%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,34.

Fonte: SPSS Statistics

Apesar das diferenças aparentes, não se verifica significância estatística entre ocupação profissional e *Burnout*. Assim sendo, na figura 12 espelha a representação gráfica e visual da associação entre “Ocupação Profissional e “presença de *Burnout*”.

Neste gráfico abaixo posicionado, observa-se que as ocupações profissionais que se destacam com maior presença de *Burnout* são as de “Empregado de quartos”, e de “Empregado de mesa”.

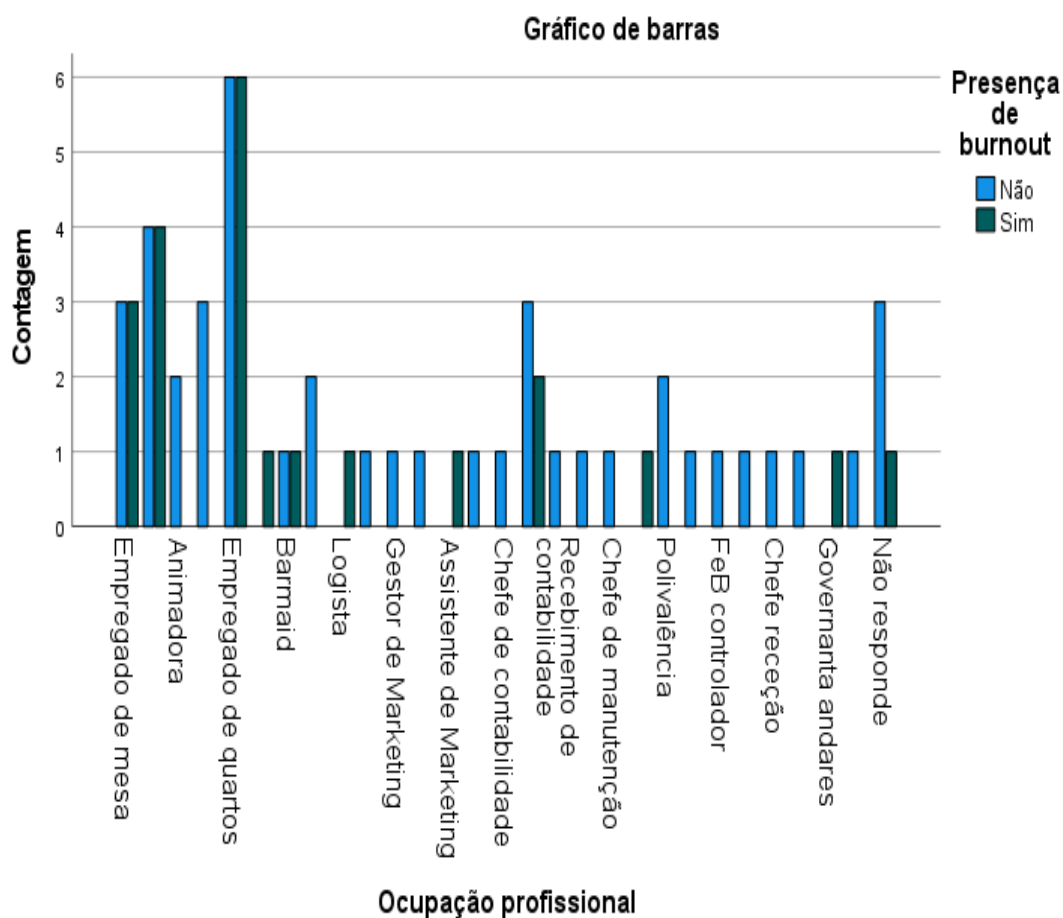


Figura 12 Gráfico representativo da associação entre ocupação profissional e presença de *Burnout*

Fonte: SPSS

No que se refere à associação entre Departamento e a presença de *Burnout*, o departamento de *Housekeeping* concentra 20% dos inquiridos. Entre os que apresentam *Burnout*, 31,8% pertencem a este departamento, valor superior aos restantes.

Estes dados podem indicar maior sobrecarga ou vulnerabilidade neste departamento. Ainda que não haja significância estatística, a tendência observada justifica atenção especial ao departamento de *Housekeeping*.

Na tabela consta-se a análise descritiva e estatística da associação entre Departamento e presença de *Burnout*, em que o teste do qui-quadrado: $\chi^2 = 13,452$ e a significância $p = 0,414$.

Tabela 15- Análise descritiva e estatística da associação entre Departamento e presença de *Burnout*

Testes qui-quadrado

| | Valor | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---------------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 13,452 ^a | 13 | ,414 |
| Razão de verossimilhança | 17,898 | 13 | ,161 |
| Associação Linear por Linear | ,129 | 1 | ,719 |
| N de Casos Válidos | 65 | | |

a. 25 células (89,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,34.

Fonte: SPSS Statistics

Capítulo VIII- Análise dos resultados

Os resultados obtidos a partir do questionário *Maslach Burnout Inventory (MBI)* indicam que a exaustão emocional é a dimensão mais afetada entre os colaboradores do Hotel The Views Oásis. Este dado corrobora estudos prévios que apontam a exaustão emocional como o sintoma inicial e mais prevalente do *Burnout*, especialmente em setores de elevada exigência emocional como o hoteleiro.

Embora 58% dos participantes apresentem nível leve e 20% nível moderado nesta dimensão, a sua elevada incidência funciona como um sinal de alerta organizacional. Tal como defendem Schaufeli e Enzmann (1998), níveis moderados e persistentes de exaustão podem evoluir para *Burnout* grave, com consequências diretas na motivação, desempenho e Saúde Mental dos trabalhadores.

A dimensão despersonalização, com 60% de respostas em nível leve e apenas 1,5% em nível moderado, sugere a existência de um distanciamento afetivo emergente por parte dos colaboradores. Este comportamento defensivo tem sido identificado como uma resposta adaptativa à sobrecarga emocional no trabalho (Cordes & Dougherty, 1993; Gabriel & Aguinis, 2022). No entanto, quando persistente, compromete a qualidade do serviço e as relações interpessoais, aspetos críticos no setor hoteleiro. Já a realização pessoal, onde pontuações mais baixas indicam maior *Burnout*, revelou 18,5% de inquiridos em nível moderado. Apesar de menos alarmante, esta perceção de eficácia reduzida pode minar o envolvimento e o sentimento de propósito dos profissionais, como demonstrado por Elbaz et al. (2020).

No que respeita às variáveis sociodemográficas, o género feminino destacou-se com uma associação estatisticamente significativa à presença de *Burnout* ($\chi^2= 9,586$; $p=0,008$). Esta descoberta está em linha com diversos estudos que apontam as mulheres como mais vulneráveis ao esgotamento emocional, muitas vezes por acumularem responsabilidades laborais e familiares, para além de apresentarem maior envolvimento emocional nas interações profissionais (Yim et al., 2015; Almeida & Kessler, 1998; Michael et al., 2009). Este resultado reforça a necessidade de medidas organizacionais sensíveis à diversidade e à conciliação entre vida profissional e pessoal.

As restantes variáveis (escolaridade, estado civil, ocupação, departamento) não apresentaram significância estatística. Contudo, destaca-se a elevada percentagem de *Burnout* no departamento de Housekeeping (31,8% dos casos), evidenciando uma sobrecarga latente nesta área. Este dado é consistente com a literatura que identifica o *Housekeeping* como um dos setores mais vulneráveis ao stress laboral na hotelaria, devido à monotonia das tarefas, ao ritmo acelerado, à exigência física e à falta de reconhecimento (Chiang & Liu, 2017); Varga, 2021; Wu & Wei, 2024).

8.1. Discussão

Relativamente às hipóteses formuladas, os resultados confirmaram a H1, que previa a existência de uma associação significativa entre o género feminino e os níveis de *Burnout*. A análise estatística revelou que as colaboradoras apresentaram valores médios mais elevados de Exaustão Emocional, diferença essa que se mostrou estatisticamente significativa. Este achado vai ao encontro da literatura, que identifica o género feminino como mais vulnerável ao *Burnout* em setores de elevada intensidade relacional, como a hotelaria (Maslach & Leiter, 2016; Bayighomog & Arasli, 2022). Tal resultado poderá ser explicado pela acumulação de exigências profissionais e familiares, pela maior sobrecarga emocional associada ao contacto direto e prolongado com os clientes e, em alguns casos, por diferenças de reconhecimento e valorização no ambiente laboral.

No que se refere à H2 (idade), a análise das frequências e médias dos diferentes grupos etários não revelou diferenças estatisticamente significativas. Ou seja, apesar de se observarem ligeiras variações nos valores de Exaustão Emocional e Realização Pessoal entre faixas etárias, estas não atingiram significância estatística. Este resultado contrasta com alguns estudos que indicam maior vulnerabilidade dos mais jovens, pela menor experiência e escassez de estratégias de coping (Kanfer & Ackerman, 2004; Grobelna, 2022), mas também não confirma autores que sugerem maior risco em trabalhadores mais velhos devido ao desgaste acumulado (Wang & Shi, 2014). A homogeneidade etária da amostra pode ter limitado a variabilidade necessária para detetar associações mais claras.

A H3 (escolaridade) também não foi confirmada, já que não se observaram diferenças significativas nos níveis de *Burnout* entre colaboradores com diferentes graus de instrução. Embora se tivesse antecipado que colaboradores com menor escolaridade, por estarem mais concentrados em funções operacionais, pudessem apresentar níveis superiores de Exaustão Emocional ou Despersonalização, os dados mostraram resultados semelhantes entre os grupos. A relativa homogeneidade da amostra no que respeita ao nível educacional pode ter influenciado este desfecho, ao reduzir a capacidade de contraste entre categorias.

No caso da H4 (estado civil), também não foi encontrada associação significativa com os níveis de *Burnout*. Embora os dados indicassem pequenas diferenças entre solteiros e casados, estas não foram estatisticamente relevantes. A literatura sugere que colaboradores casados ou em união de facto podem beneficiar de maior suporte social (Almeida & Kessler, 1998), ao passo que as responsabilidades familiares acrescidas podem, em outros contextos, aumentar a vulnerabilidade (Kossek & Lee, 2017). No

presente estudo, a diversidade reduzida no estado civil pode ter condicionado a detecção de efeitos estatisticamente robustos.

Relativamente à H5 (departamento de trabalho), os resultados também não revelaram diferenças estatisticamente significativas nos níveis de *Burnout* entre colaboradores de diferentes áreas funcionais. Ainda que os valores médios de Exaustão Emocional tenham sido ligeiramente superiores nos departamentos com maior contacto direto com clientes (como front office e restauração), as diferenças não foram suficientemente expressivas para serem estatisticamente confirmadas. Este achado não corrobora a literatura, que tende a apontar essas funções como mais exigentes do ponto de vista emocional (O'Neill & Follmer, 2020; Elshaer, 2023). Uma explicação possível prende-se com o tamanho reduzido dos grupos por departamento, que limitou a robustez estatística das comparações.

Em síntese, apenas a hipótese principal (H1) foi confirmada, reforçando a relevância do género como fator associado ao Burnout. As hipóteses secundárias (H2–H5) não encontraram suporte empírico nesta investigação, mas a sua formulação permitiu testar variáveis relevantes e confrontar a realidade local com a literatura internacional. A não confirmação das hipóteses exploratórias pode estar relacionada não só com o tamanho da amostra, mas também com a relativa homogeneidade sociodemográfica dos participantes.

De forma mais ampla, os resultados obtidos devem ser interpretados à luz das características estruturais da hotelaria madeirense, marcada por um ambiente competitivo, horários irregulares, contacto intenso com clientes e metas exigentes, fatores já identificados como riscos permanentes para o *Burnout* (Üngüren et al., 2024; Formica & Sfodera, 2022).

A pandemia de COVID-19 agravou estas condições, ampliando a vulnerabilidade emocional dos trabalhadores da hotelaria (Čopková, 2021; (Liu-Lastres et al., 2023). Neste cenário, fenómenos como o quiet quitting, identificado por Galanis et al. (2023), podem ser interpretados como manifestações defensivas do esgotamento contínuo, traduzindo-se num afastamento emocional e funcional que também encontra eco nos resultados aqui apresentados, sobretudo na dimensão da Exaustão Emocional.

Adicionalmente, a ausência de estratégias organizacionais sistematizadas de prevenção e acompanhamento psicológico reforça a urgência de uma Política de Saúde Mental. Estudos recentes sublinham que intervenções organizacionais estruturadas, como práticas de liderança empática, apoio psicológico contínuo, formação em *coping* e promoção do equilíbrio vida-trabalho, são eficazes na mitigação do *Burnout* (Zia et al., 2023; Tetrick & Winslow, 2015; Awa et al., 2010).

Por fim, torna-se evidente a necessidade de promover um ambiente de trabalho humanizado, onde o bem-estar psicológico seja integrado na cultura organizacional e não tratado apenas como uma responsabilidade individual. O *Burnout*, como afirmam Dyrbye et al. (2020), deve ser entendido como uma consequência sistêmica e multifatorial, que exige intervenções institucionais conscientes, contínuas e inclusivas.

8.2. Limitações do estudo

Como qualquer investigação, o presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer, tanto para a correta interpretação dos resultados como para o desenvolvimento de futuras pesquisas na mesma área. Estas limitações não diminuem a relevância do estudo, mas sinalizam pontos que podem ser aprofundados em trabalhos futuros.

Assim sendo, apresentam-se seguidamente, as suas limitações:

- A amostra é reduzida e não representativa, ou seja, a amostra de 65 colaboradores, embora útil, é relativamente pequena e específica a uma única unidade hoteleira (The Views Oásis), o que limita a generalização dos resultados para outros hotéis ou regiões;
- A escolha dos participantes foi feita por conveniência, o que pode introduzir viés e comprometer a representatividade dos resultados;
- O uso exclusivo do questionário *MBI (Maslach Burnout Inventory)*, baseado em autorrelato, pode estar sujeito a enviesamentos como a deseabilidade social ou interpretações subjetivas dos itens;
- A análise limitou-se a variáveis como género, escolaridade, estado civil, ocupação e departamento, deixando de fora outros possíveis fatores explicativos, como estilo de liderança, apoio social ou condições físicas do trabalho;
- Os dados foram recolhidos num único momento, não permitindo observar a evolução dos níveis de *Burnout* ao longo do tempo.

8.3. Sugestões

Com base nos resultados obtidos e nas lacunas identificadas durante o processo de investigação, é possível formular algumas sugestões que visam orientar novos estudos sobre o fenómeno do *Burnout* no setor hoteleiro, nomeadamente em contextos organizacionais similares. Assim sendo, como sugestões futuras, recomenda-se:

- A inclusão de mais unidades hoteleiras do grupo The Views ou de outros grupos da Região Autónoma da Madeira, para melhorar a representatividade e a generalização dos dados;
- Complementar a abordagem quantitativa com entrevistas qualitativas ou grupos focais de modo a fornecer uma compreensão mais profunda das causas e vivências associadas ao *Burnout*;
- A realização de estudos longitudinais de maneira que se permita perceber se as políticas implementadas têm impacto e como os níveis de *Burnout* evoluem em função de mudanças organizacionais;
- Monitorizar os resultados da política proposta para verificar a sua eficácia na redução dos níveis de *Burnout* e melhoria do bem-estar dos colaboradores;
- Investigar o papel de fatores como o clima organizacional, a liderança, a carga de trabalho, a comunicação interna ou a cultura organizacional na incidência do *Burnout*;
- Comparar o *Burnout* no setor hoteleiro com outros setores de serviços (ex. saúde, retalho, educação) com a finalidade de ajudar a identificar especificidades e práticas eficazes de gestão do *stress*.

Capítulo IX- Conclusões e Recomendações

O presente estudo permitiu analisar de forma aprofundada o fenômeno do *Burnout* no setor hoteleiro, com foco nos colaboradores do Hotel The Views Oásis. Os resultados obtidos por meio do questionário *Maslach Burnout Inventory (MBI)* demonstram que, embora a maioria dos colaboradores apresente níveis ligeiros a moderados de *Burnout*, uma proporção considerável (33,8%) revelou sintomas moderados, sobretudo na dimensão da exaustão emocional, o que constitui um sinal de alerta organizacional precoce.

A análise revelou ainda uma associação estatisticamente significativa entre o gênero feminino e a presença de *Burnout*, sugerindo que as colaboradoras estão particularmente expostas aos riscos psicossociais do ambiente de trabalho. Esta evidência está de acordo com a literatura, que aponta as mulheres como mais vulneráveis ao desgaste emocional em virtude das múltiplas exigências laborais e sociais (Yim et al., 2018); Almeida & Kessler, 1998).

Embora não tenham sido identificadas associações estatisticamente significativas com as variáveis de escolaridade, estado civil ou ocupação, o departamento de *Housekeeping* destacou-se como uma área com maior prevalência de sintomas. Este dado exige atenção particular da gestão, dado que a literatura científica identifica este setor como um dos mais suscetíveis ao stress laboral pela exigência física, monotonia das tarefas e reduzido reconhecimento (Chiang & Liu, 2017; Varga, 2021).

Tanto a literatura científica como os dados empíricos convergem na conclusão de que o *Burnout* no setor hoteleiro não é um problema individual, mas sim organizacional e sistêmico, que requer intervenções estratégicas, estruturadas e contínuas. O ambiente exigente, os horários irregulares, a pressão por desempenho e a escassez de valorização profissional contribuem para o desgaste progressivo dos colaboradores, afetando a sua Saúde Mental e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Maslach & Leiter, 2016; Gabriel & Aguinis, 2022).

Deste modo, destaca-se a urgência na implementação de uma Política de Saúde Mental integrada na cultura da empresa, com foco na prevenção, no diagnóstico precoce e no acompanhamento contínuo.

Com base nas conclusões do estudo e na evidência científica, recomenda-se não só a implementação da Política Organizacional proposta para o Hotel The Views Oásis, como também a intervenção focada em departamentos críticos, em particular no *Housekeeping*, reforçando as equipas em períodos de maior carga de trabalho e assegurando reconhecimento e incentivos justos aos colaboradores deste setor.

Recomenda-se igualmente a monitorização periódica dos níveis de *Burnout*, através da reaplicação do MBI ou de outros instrumentos validados, permitindo ajustar continuamente as práticas de gestão e as políticas internas. Paralelamente, deve-se estimular uma cultura organizacional positiva e inclusiva, marcada pelo reconhecimento e valorização do trabalho desempenhado, pelo combate ao estigma associado aos problemas de Saúde Mental e pela promoção da identidade profissional dos colaboradores.

Estas medidas contribuirão para a redução do *Burnout*, melhoria do clima organizacional, aumento da satisfação profissional e retenção de talento, promovendo um ambiente de trabalho mais sustentável e resiliente.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura ao aplicar o MBI a um contexto hoteleiro regional, demonstrando a sua relevância como ferramenta de diagnóstico de riscos psicossociais. Do ponto de vista prático, oferece à gestão hoteleira um modelo de intervenção aplicável, alinhado com as boas práticas promovidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, que defendem abordagens proativas e humanizadas à Saúde Mental laboral.

Reconhecem-se, contudo, algumas limitações, nomeadamente o tamanho reduzido da amostra e a concentração numa única cadeia hoteleira, o que restringe a generalização dos resultados. Para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes unidades hoteleiras, a inclusão de variáveis adicionais como estilos de liderança e cultura organizacional, e a utilização de metodologias qualitativas (entrevistas e grupos focais) que permitam aprofundar as perceções e experiências dos trabalhadores.

Em síntese, o estudo reforça que investir na Saúde Mental dos colaboradores não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também um fator estratégico para a qualidade do serviço, a retenção de talentos e a competitividade sustentável das organizações hoteleiras.

9.1. Implicações práticas

As conclusões desta investigação apresentam implicações práticas relevantes tanto para gestores de Recursos Humanos como para diretores de hotel, ao evidenciarem a importância da integração da Saúde Mental como eixo estratégico na gestão de pessoas. Em primeiro lugar, os resultados reforçam que a prevenção e mitigação do *Burnout* não devem ser encaradas como ações isoladas, mas sim como parte integrante das políticas organizacionais.

Para os gestores de Recursos Humanos, a criação de programas de apoio psicológico, a promoção de campanhas de sensibilização e o desenvolvimento de formações em liderança empática e gestão de stress representam práticas capazes de transformar a cultura organizacional, tornando-a mais saudável, inclusiva e sustentável.

Para os diretores de hotel, a principal implicação reside na compreensão de que o investimento em Saúde Mental não se traduz apenas em ganhos intangíveis de bem-estar, mas também em benefícios concretos para o desempenho organizacional. A redução do absentismo, a diminuição da rotatividade e a maior motivação dos colaboradores repercutem-se diretamente na qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, na satisfação e fidelização dos clientes. Em setores altamente competitivos como a hotelaria madeirense, esta ligação entre Saúde Mental, qualidade do serviço e vantagem competitiva torna-se particularmente estratégica.

Do ponto de vista científico, esta investigação acrescenta evidências empíricas ao estudo da Saúde Mental em contexto hoteleiro, confirmando a associação entre fatores individuais, organizacionais e a prevalência de *Burnout*. Contribui ainda para a literatura ao propor uma política estruturada de Saúde Mental adaptada ao setor, reforçando a necessidade de que a hotelaria evolua para além de práticas reativas e adote estratégias proativas de gestão de riscos psicossociais.

No plano prático, os benefícios para a hotelaria são claros: colaboradores mais motivados e saudáveis estão mais capacitados para entregar um serviço de excelência, reduzindo falhas operacionais e aumentando a consistência na experiência do cliente. Além disso, o posicionamento institucional como uma organização que valoriza o bem-estar humano fortalece a marca empregadora, facilitando a atração e retenção de talentos, aspetos críticos num setor marcado por elevada rotatividade.

Em suma, a implementação de uma política organizacional de Saúde Mental não só contribui para a proteção e valorização dos colaboradores, mas também constitui uma alavanca de competitividade, sustentabilidade e inovação no setor hoteleiro, ao conjugar rigor científico com aplicabilidade prática, este trabalho evidencia que cuidar da Saúde Mental é investir simultaneamente no capital humano e no futuro da hotelaria.

10. Bibliografia

- Accor. (2024). *Accor introduces wellbeing and EAP for its UK workforce | Vivup*. https://blog.vivupbenefits.co.uk/vivup-media/accor-group-introduces-new-employee-wellbeing-and-eap-solution-for-its-uk-workforce?utm_source=chatgpt.com
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, *104*(1), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2007.03.004>
- Akgunduz, Y., & Eser, seçkin. (2020). The effects of tourist incivility, job stress and job satisfaction on tourist guides' vocational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2020-0137>
- Ali, A., Hamid, T. A., Naveed, R. T., Siddique, I., Ryu, H. B., & Han, H. (2022). Preparing for the “black swan”: Reducing employee burnout in the hospitality sector through ethical leadership. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1009785. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009785>
- Almeida, D. M., & Kessler, R. C. (1998). Everyday stressors and gender differences in daily distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75*(3), 670–680. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.670>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, *15*(28), Artigo 28. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Asghar, A. A., Faiq, A., Shafique, S., Siddiqui, F., Asghar, N., Malik, S., Kamal, S. D., Hanif, A., Qasmani, M. F., Ali, S. U., Munim, S., Solangi, A., Zafar, A., Sohail, M. O., & Aimen, A. (2019). Prevalence and Predictors of the Burnout Syndrome in Medical Students of Karachi, Pakistan. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.4879>
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, *78*(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(3), 206–219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Balcão, Y. F. (1965). Organograma: Representação gráfica da estrutura. *Revista de Administração de Empresas*, *5*, 107–125. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000400003>

- Baquero, A. (2023). Hotel Employees' Burnout and Intention to Quit: The Role of Psychological Distress and Financial Well-Being in a Moderation Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13(2), Artículo 2. <https://doi.org/10.3390/bs13020084>
- Barbier, M., Dardenne, B., & Hansez, I. (2013). A longitudinal test of the Job Demands–Resources model using perceived stigma and social identity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 532–546. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698056>
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>
- Becerra, M., Santaló, J., & Silva, R. (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34, 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.014>
- Benoit, C., McCarthy, B., & Jansson, M. (2015). Occupational Stigma and Mental Health: Discrimination and Depression among Front-Line Service Workers. *Canadian Public Policy*, 41(Supplement 2), S61–S69. <https://doi.org/10.3138/cpp.2014-077>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Em *ResearchGate*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_12
- Blumberga, S., & Mangule, R. (2019). WORKPLACE STRESS AMONG PERSONNEL OF PUBLISHING COMPANY, COPING AND WORKING ABILITY. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*, 7, 11. <https://doi.org/10.17770/sie2019vol7.3755>
- Brien, A., Thomas, N. J., & Brown, E. A. (2017). How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 235–243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.005>
- Bruce, J. (2019). *The Overlooked Consequences of Today's Burnout Problem*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/janbruce/2019/06/06/overlooked-consequences-burnout-problem/>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons*, 62(5), 625–635. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>

- Burgard, S. A., & Lin, K. Y. (2013). Bad Jobs, Bad Health? How Work and Working Conditions Contribute to Health Disparities. *The American behavioral scientist*, 57(8), 10.1177/0002764213487347. <https://doi.org/10.1177/0002764213487347>
- Cain, L., Moreo, A., Rahman, I., & Mistry, G. T. (2022). *Bad managers, burnout and health fears: Why record numbers of hospitality workers are quitting the industry for good*. FIU News. <https://news.fiu.edu/2022/bad-managers,-burnout-and-health-fears-why-record-numbers-of-hospitality-workers-are-quitting-the-industry-for-good>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Chang, H.-P., & Ma, C.-C. (2015). Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.005>
- Chiang, C.-F., & Liu, B.-Z. (2017). Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4), 367–383. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1266869>
- Chiavenato. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª). Manole.
- Chiavenato, I. (1979). *Teoria Geral da Administração* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1987). *Recursos Humanos* (Edição Compacta). Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos* (5ª Edição Compacta). Atlas.
- Chu, R. K. S., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21(4), 363–377. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00070-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00070-9)
- Cohen, C., Maranna, S., & Childs, J. (2021). Behind closed doors: Are sonographers coping? A nation-wide survey investigating the emotional well-being of sonographers working for private organisations within Australia. *Sonography*, 8. <https://doi.org/10.1002/sono.12282>
- Čopková, R. (2021). The relationship between burnout syndrome and boreout syndrome of secondary school teachers during COVID-19. *Journal of Pedagogical Research*, 5(2), 138–151. <https://doi.org/10.33902/JPR.2021269824>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. <https://doi.org/10.2307/258593>

- Costa Carlos, N., Oliveira, M., & Oliveira, I. (2021). THE ROLE AND RELEVANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS PRACTICES IN THE PORTUGUESE HOTEL INDUSTRY. *Tourism and Hospitality Management*, 27(2), 407–427. <https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9>
- Costa, E. (2007). *Gestão Estratégica—Da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/92453>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266–289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.001>
- Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Haddoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Dollard, J., Miller, N. E., Doob, L. W., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. Yale University Press. <https://doi.org/10.1037/10022-000>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Drake, C. L., Roehrs, T., Richardson, G., Walsh, J. K., & Roth, T. (2004). Shift work sleep disorder: Prevalence and consequences beyond that of symptomatic day workers. *Sleep*, 27(8), 1453–1462. <https://doi.org/10.1093/sleep/27.8.1453>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). *Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction*. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/216>
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship Between Organizational Leadership and Health Care Employee Burnout and Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>

- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *The Academy of Management Review*, *17*(2), 238–274. <https://doi.org/10.2307/258772>
- Elbaz, A. M., Salem, I., Elsetouhi, A., & Abdelhamied, H. H. S. (2020). The moderating role of leisure participation in work–leisure conflict for the reduction of burnout in hotels and travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, *22*(3), 375–389. <https://doi.org/10.1002/jtr.2342>
- Elshaer, I. A. (2023). Front-line hotel employees mental health and quality of life post COVID-19 pandemic: The role of coping strategies. *Heliyon*, *9*(6), e16915. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16915>
- European Academy of Occupational Health Psychology*. (2022, agosto 30). <https://eaohp.org/>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (pp. xi, 291). Stanford University Press.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In As pessoas na organização*. Gente.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2016). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: An empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services (Bradford, England)*, *34*(3), 229–247. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, *65*(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., Kaitelidou, D., Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, *10*(4), Artigo publichealth-10-04-055. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Gharakhani, D., Islamic Azad University, Qazvin, Zaferanchi, A., & Islamic Azad University, Qazvin. (2019). The Effect of Job Burnout on Turnover Intention with Regard to the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Health*, *10*(1), 109–117. <https://doi.org/10.29252/j.health.10.1.109>

- Greasedou, M., & Valachis, I. (2022). The role of human resource management in service quality improvement of hotel businesses. *Enlightening Tourism: A Pathmaking Journal*, 3, 105–135.
- Grobelna, A. (2022). A Study–Life Conflict and Its Impact on Tourism and Hospitality Students' Burnout and Their Employment Aspirations. *Sustainability*, 14, 6608. <https://doi.org/10.3390/su14116608>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Heckenberg, R. A., Eddy, P., Kent, S., & Wright, B. J. (2018). Do workplace-based mindfulness meditation programs improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 114, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2018.09.010>
- Hilton. (2023). *Hilton Team Members Embark on Life-Changing Experiences Through Thrive Sabbatical & Reset*. https://stories.hilton.com/emea/releases/hilton-team-members-embark-on-life-changing-experiences-through-thrive-sabbatical-and-reset?utm_source=chatgpt.com
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hofstede. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. *Choice Reviews Online*, 42(10), 42-5937-42–5937. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.42-5937>
- Hoschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/343491857_The_Managed_Heart_Commercialization_of_Human_Feeling
- Hsu, L. (2013). Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students—An exploration using the self-determination theory. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13, 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2013.10.001>

- Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H., & Kim, S. S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60–77. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.872898>
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>
- Kalargyrou, V., Sundar, V., & Jahani, S. (2023). Managers' attitudes toward employees with depression and organizational citizenship behaviors in the hospitality industry: Assessing the mediating role of personality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 602–629. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0082>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440–458. <https://doi.org/10.2307/20159053>
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: A Literature Review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47(4), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: A content analysis. *Tourism Management*, 24, 635–653. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00049-9)
- Khalid, A., & Syed, J. (2024). Mental health and well-being at work: A systematic review of literature and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100998. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100998>
- Kim, H., & Han, S. (2018). Does personal distress enhance empathic interaction or block it? *Personality and Individual Differences*, 124, 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.12.005>
- Kocalevent, R., Pinnschmidt, H., Selch, S., Nehls, S., Meyer, J., Boczor, S., Scherer, M., & van den Bussche, H. (2020). Burnout is associated with work-family conflict and gratification crisis among German resident physicians. *BMC Medical Education*, 20(1), 145. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02061-0>
- Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. Em *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (Seventh edition, global edition). Pearson.

- Koulierakis, G., Daglas, G., Grudzien, A., & Kosifidis, I. (2019). Burnout and quality of life among Greek municipal preschool and kindergarten teaching staff. *Education 3-13*, 47(4), 426–436. <https://doi.org/10.1080/03004279.2018.1492004>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L., & Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International Nursing Review*, 64(1), 109–116. <https://doi.org/10.1111/inr.12347>
- Law, J., Pearce, P. L., & Woods, B. A. (1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management*, 16(4), 277–284. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00017-1](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00017-1)
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55(3), 234–247. <https://doi.org/10.1097/00006842-199305000-00002>
- Lin, Y.-S., Huang, W.-S., Yang, C.-T., & Chiang, M.-J. (2014). Work–leisure conflict and its associations with well-being: The roles of social support, leisure participation and job burnout. *Tourism Management*, 45, 244–252. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.04.004>
- Liu-Lastres, B., Huang, W., & Bao, H. (2023). Exploring hospitality workers' career choices in the wake of COVID-19: Insights from a phenomenological inquiry. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103485. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103485>
- Lockwood, G., Henderson, C., & Stansfeld, S. (2017). An assessment of employer liability for workplace stress. *International Journal of Law and Management*, 59(2), 202–216. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2015-0053>
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Maddock, C., & Pariante, C. (2011). Maddock C, Pariante CM How does stress affect you? An overview of stress, immunity, depression and disease. *Epidemiol Psichiatr Soc* 10: 153-162. *Epidemiologia e psichiatria sociale*, 10, 153–162. <https://doi.org/10.1017/S1121189X00005285>
- Marriott. (1993). Marriott. *The Health Project*. <https://thehealthproject.com/winner/marriott-wellness-and-you/>

- Martins, D., Borges, D., & Silva, S. (2025). Exploring employee retention practices in the Portuguese hospitality industry. *Discover Sustainability*, 6(1), 785. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01615-w>
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63–74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mayo, E. (2004). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327–353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- Mensah, B. A., Achio, S., & Asare, I. O. (2019). Effects of Stress on Employee Productivity within the Hospitality Industry in Ghana Using Selected Cafeterias. *The International Journal of Humanities & Social Studies*. <https://doi.org/10.24940/theijhss/2019/v7/i9/HS1909-077>
- Michael, G., Anastasios, S., Helen, K., Catherine, K., & Christine, K. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: The role of age, education and marital status. *Stress and Health*, 25(5), 397–404. <https://doi.org/10.1002/smi.1248>
- Milkovich, G. T., & Bodreau, W. J. (2002). *Administração de Recursos Humanos (7ª)*. Atlas.
- Min, H., Kim, H. J., & Agrusa, J. (2021). Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47, 109634802110160. <https://doi.org/10.1177/10963480211016031>
- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (2007). Creative work and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 48(4), 385–403. <https://doi.org/10.1177/002214650704800404>
- Naz, S., Hashmi, A. M., & Asif, A. (2016). Burnout and quality of life in nurses of a tertiary care hospital in Pakistan. *JPMA. The Journal of the Pakistan Medical Association*, 66(5), 532–536.

- Nguyen, Q., Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology, 45*(2), 13–21.
- Oliveira, D. D. P. D. R. D. (2005). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (Atlas).
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 30*(2), 385–390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- O'Neill, J. W., & Follmer, K. (2020). A Multilevel Review of Hospitality Industry Work–Family Conflict Research and a Strategy for Future Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 44*(1), 3–44. <https://doi.org/10.1177/1096348019864653>
- Pasca, R., & Wagner, S. L. (2011). Occupational stress in the multicultural workplace. *Journal of Immigrant and Minority Health, 13*(4), 697–705. <https://doi.org/10.1007/s10903-011-9457-6>
- Pestana. (2022). #Osmelhoreshotéisparasetrabalhar: Pestana trabalha «com as equipas de forma próxima» para valorizar «as nossas pessoas». https://www.ambitur.pt/osmelhoreshoteis-parasetrabalhar-pestana-trabalha-com-as-equipas-de-forma-proxima-para-valorizar-as-nossas-pessoas/?utm_source=chatgpt.com
- Porto, J. B., & Ferreira, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. [A scale of organizational values framed on Schwartz's theory of cultural values.]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 32*(5), 1–10.
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long Range Planning, 31*(3), 368–376. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80004-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80004-6)
- Rezapouraghdam, H., & Karatepe, O. (2020). Applying Health Belief Model to Unveil Employees' Workplace COVID-19 Protective Behaviors: Insights for the Hospitality Industry. *International Journal of Mental Health Promotion, 22*(4), 233–247. <https://doi.org/10.32604/IJMHP.2020.013214>
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(1), 69–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>

- Ross, G. F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 9–13. <https://doi.org/10.1108/09596119510095334>
- Rothstein, L. (2021). *Burnout: The organizational phenomenon leaders must address*. <https://extension.umn.edu/community-news-and-insights/burnout-organizational-phenomenon-leaders-must-address>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova, M. (Ed.). (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Ed. Síntesis.
- Salem, I. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15. <https://doi.org/10.1177/1467358415581445>
- Sariisik, M., Sengul, S., Okumus, B., Ceylan, V., Kurnaz, A., & Kapucuoglu, M. I. (2023). In-house responses and anxiety levels of commercial kitchen employees towards new COVID 19 food safety regulations. *Journal of Foodservice Business Research*, 26(3), 450–477. <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2027199>
- Serra, V. A. (2000). *A vulnerabilidade ao stress*. <http://hdl.handle.net/10400.4/192>
- Söderfeldt, M. (1997). *Burnout?* [Doctoral Dissertation]. Lund University.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 583–603. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341>
- The Views, H. (2025). *The Views Hotels | Ilha da Madeira—Portugal | Site oficial* [Text]. <https://www.theviewshotels.pt/pt/>; The Views Hotels. <https://www.theviewshotels.pt/pt/>
- The Views Hotels. (2024). *Manual de Acolhimento*.
- Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(4), 287–296. <https://doi.org/10.1002/smi.1282>

- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: The Moderating Effects of Job Security and Financial Dependency. *Behavioral Sciences*, *14*(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Üngüren, E., Tekin, Ö. A., Avsallı, H., & Kaçmaz, Y. Y. (2021). The Moderator Role of Financial Well-Being on the Effect of Job Insecurity and the COVID-19 Anxiety on Burnout: A Research on Hotel-Sector Employees in Crisis. *Sustainability*, *13*(16), 9031. <https://doi.org/10.3390/su13169031>
- Varga, S. (2021). Employee perceptions of wellness programs in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://www.academia.edu/62660230/Employee_perceptions_of_wellness_programs_in_the_hospitality_industry
- Vlasak, T., Dujlovic, T., & Barth, A. (2022). Neurocognitive impairment in night and shift workers: A meta-analysis of observational studies. *Occupational and Environmental Medicine*, *79*(6), 365–372. <https://doi.org/10.1136/oemed-2021-107847>
- Wallace, E., & Coughlan, J. (2023). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: The effect of perceived contract precarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(2), 451–468. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0195>
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological Research on Retirement. *Annual Review of Psychology*, *65*(Volume 65, 2014), 209–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115131>
- Weiss, M. H., & Cropanzano. (1996). (PDF) Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. *Frontiers in Psychology*, *11*, 36. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>
- WHO. (2019). *Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- WHO. (2024). *Mental health*. <https://www.who.int/health-topics/mental-health>

- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. *International Journal of Hospitality Management*, *119*, 103681. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>
- Xu, X., Zhang, L., Baker, T., Harrington, R. J., & Marlowe, B. (2019). Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. *International Journal of Hospitality Management*, *79*, 123–139. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.005>
- Yao, Y., Zhao, S., Gao, X., An, Z., Wang, S., Li, H., Li, Y., Gao, L., Lu, L., & Dong, Z. (2018). General self-efficacy modifies the effect of stress on burnout in nurses with different personality types. *BMC Health Services Research*, *18*(1), 667. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3478-y>
- Yim, F., Cheung, C., & Baum, T. (2018). Gender and emotion in tourism: Do men and women tour leaders differ in their performance of emotional labour? *Journal of China Tourism Research*, *14*(4), 405–427. <https://doi.org/10.1080/19388160.2018.1515683>
- Yusriani, S., Pintor, S., Prambudi, I., & Effendy, A. (2023, julho 18). *Exploring Work Stress and Coping Strategies in the Hotel Industry: A Preliminary Study*. <https://doi.org/10.47747/icbem.v1i1.1332>
- Zhang, T. C., Torres, E., & Jahromi, M. F. (2020). Well on the way: An exploratory study on occupational health in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102382. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102382>
- Zia, M., Decius, J., Naveed, M., Ahmed, S., & Ghauri, S. (2023). Committed, Healthy, and Engaged? Linking Servant Leadership and Adaptive Performance Through Sequential Mediation by Job Embeddedness and Burnout. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *30*, 154805182311588. <https://doi.org/10.1177/15480518231158861>
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*. <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>

11. Apêndices

Apêndice A – Guião para a aplicação do questionário MBI (*Maslach Burnout Inventory*)



Este questionário faz parte do meu estudo de Mestrado em Gestão Hoteleira, realizado na Universidade da Madeira, e tem como objetivo analisar o impacto do *burnout* no setor hoteleiro, mais especificamente no Hotel *The Views Oásis*. O *burnout* é uma condição que resulta do stresse crónico relacionado ao trabalho, podendo afetar significativamente o bem-estar físico, emocional e psicológico dos colaboradores.

Para a avaliação do *burnout*, será utilizada a Escala MBI (*Maslach Burnout Inventory*), uma ferramenta amplamente reconhecida para medir os três componentes do *burnout*: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. O questionário tem como objetivo identificar níveis de *burnout* entre os colaboradores e proporcionar uma base para a proposta de uma política de saúde mental eficaz no ambiente de trabalho.

A sua participação neste estudo é de extrema importância, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial, sendo usadas exclusivamente para fins académicos. O preenchimento deste questionário leva cerca de 5 minutos e sua colaboração contribuirá significativamente para a melhoria das condições de trabalho no setor hoteleiro.

Agradecemos pela sua disponibilidade e participação.

Idade: _____

Género:

Feminino ()
Masculino ()

A sua escolaridade:

Sem escolaridade ()
4º ano ()
6º ano ()
9º anos ()
12º ano ()
Bacharelato ()
Pós-graduação ()
Mestrado ()
Doutoramento ()

O seu estado civil:

Solteira(o) ()
Casada(o) ()
viúva(o) ()
Unida(o) de facto ()
Divorciada(o) ()
Namora ()
Outro: _____

A sua ocupação/profissão: _____

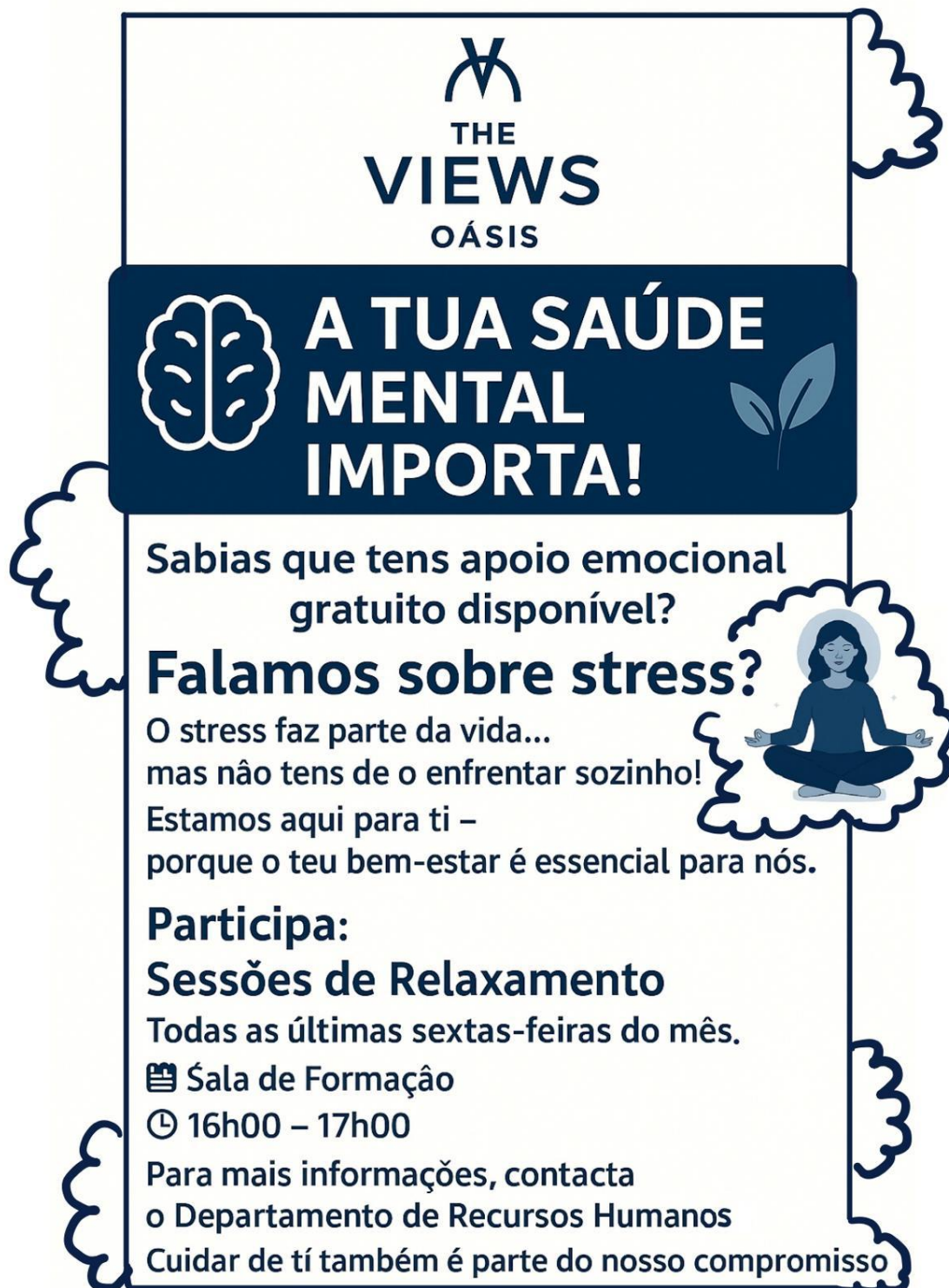
Departamento onde trabalha: _____


MBI (*Maslach Burnout Inventory*)



Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Pedimos sua cooperação respondendo a estes como você se sente, de acordo com a escala abaixo representada:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Algumas vezes
- 4- Frequentemente
- 5- Sempre

| COM QUE FREQUENCIA SENTE ISSO | Pont. |
|--|-------|
| 1. Eu me sinto emocionalmente exausto/a pelo meu trabalho. | |
| 2. Eu me sinto esgotado/a ao final de um dia de trabalho. | |
| 3. Eu me sinto cansado/a quando me levanto de manhã e tenho de encarar outro dia de trabalho. | |
| 4. Eu posso entender facilmente o que sentem as pessoas que tenho de atender acerca das coisas que acontecem no dia a dia. | |
| 5. Eu sinto que trato algumas das pessoas que tenho de atender como se fossem objetos. | |
| 6. Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim. | |
| 7. Eu trato de forma adequada os problemas das pessoas que tenho de atender. | |
| 8. Eu me sinto esgotado/a com meu trabalho. | |
| 9. Eu sinto que estou influenciando positivamente a vida das pessoas desde que comecei este trabalho. | |
| 10. Eu sinto que me tornei mais insensível com as pessoas desde que comecei este trabalho. | |
| 11. Eu sinto que este trabalho está me endurecendo emocionalmente. | |
| 12. Eu me sinto muito cheio de energia. | |
| 13. Eu me sinto frustrado/a com o meu trabalho. | |
| 14. Eu sinto que estou trabalhando demais no meu emprego. | |
| 15. Eu não me importo realmente com o que acontece com algumas das pessoas que tenho de atender. | |
| 16. Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito stressado. | |
| 17. Eu posso criar facilmente um ambiente tranquilo com as pessoas que tenho de atender. | |
| 18. Eu me sinto estimulado/a depois de trabalhar lado a lado com as pessoas que atendo. | |
| 19. Eu tenho realizado muitas coisas importantes neste trabalho. | |
| 20. No meu trabalho, eu me sinto como se estivesse no final do meu limite. | |
| 21. No meu trabalho, eu lido com os problemas emocionais com calma. | |
| 22. Eu sinto que as pessoas que atendo me culpam por alguns de seus problemas. | |




**THE
VIEWS**
OÁSIS


 **A TUA SAÚDE
MENTAL
IMPORTA!** 

Sabias que tens apoio emocional gratuito disponível?

Falamos sobre stress?

O stress faz parte da vida...
mas não tens de o enfrentar sozinho!

Estamos aqui para ti –
porque o teu bem-estar é essencial para nós.



Participa:
Sessões de Relaxamento
Todas as últimas sextas-feiras do mês.
📅 Sala de Formação
🕒 16h00 – 17h00

Para mais informações, contacta
o Departamento de Recursos Humanos
Cuidar de tí também é parte do nosso compromisso

MENTAL VIEWS



POLÍTICA DE SAÚDE MENTAL NO THE VIEWS

OBJETIVOS

- Promover o bem-estar psicológico
- Prevenir e mitigar burnout
- Fomentar práticas de liderança
- Encorajar comunicação aberta

EIXOS DE INTERVENÇÃO



Confidencialidade



Equidade



Participação
ativa



Prevenção
e educação



Liderança
ética

EIXOS DE INTERVENÇÃO

DIAGNÓSTICO E MONITORIZAÇÃO

Inquéritos e entrevistas

FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

Literacias · sessões

APOIO PSICOLÓGICO

Individual ou de grupo

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS SAUDÁVEIS

Balanço trabalho/vida · normas