

2022

**Inês Sofia Salgueiro da
Conceição**

**Avaliação do *Engagement* numa empresa
do setor de hotelaria**

2022

**Inês Sofia Salgueiro da
Conceição**

**Avaliação do *Engagement* numa empresa
do setor de hotelaria**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação científica da Doutora Filipa Correia de Sousa Rocha Rodrigues, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio só foi possível com o apoio e colaboração de várias pessoas. Por isso, gostaria de agradecer:

Aos meus pais pelo apoio e incentivo que foi fundamental nesta longa jornada.

Ao meu namorado pelo apoio, paciência e ajuda constantes.

À Professora Filipa Rocha Rodrigues, pelo apoio e pelas recomendações dadas, sempre disponível e pronta a motivar-me à realização do relatório.

A toda a equipa do hotel, que me recebeu com toda a disponibilidade, apoiou sempre que precisei e principalmente ao departamento da Administração onde tive oportunidade de aprender como é o dia a dia dos Recursos Humanos.

Obrigada a todos, por me terem ajudado a alcançar este objetivo.

Palavras-chave

Engagement; Setor de hotelaria; Job Demands-Resources; Utrecht Work Engagement Scale; Employee Engagement Survey da Gallup.

Resumo

Este relatório resulta da realização de um estágio no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa do setor de hotelaria, situada em Lisboa, como forma de conclusão do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

O objetivo do relatório foi a avaliação do nível de *engagement* dos colaboradores de uma unidade hoteleira, algo que não tinha sido ainda realizado nesta organização, sendo premente fazer esta análise num contexto pós-pandemia, uma vez que este setor foi um dos mais afetados. Com base no Modelo Job Demands-Resources (JDR), foi analisado o nível de *engagement* através de duas escalas a Utrecht Work Engagement Scale, mais utilizado pela academia e o Employee Engagement Survey da Gallup, mais utilizado num contexto de negócio. Adicionalmente descrevem-se as atividades realizadas durante o estágio e é realizada uma apresentação sobre a organização na qual foi realizada o estágio. Por último, propostas de melhoria foram sugeridas, com base nos resultados obtidos nos questionários.

Após a análise dos resultados do questionário aplicado no hotel, concluiu-se que os colaboradores do hotel possuem um nível elevado de *engagement*, apesar de existirem alguns aspetos que podem ser melhorados, para que desta forma consiga aumentar o seu nível de *engagement*.

.Keywords

Engagement; Hotel sector; Job Employee Engagement Survey Demands-Resources; Utrecht Work Engagement Scale;

Abstract

This report is the result of an internship in the Human Resources Department of a Management Company in the Hospitality Sector, located in Lisbon, as a way of completing the Human Masters.

The objective of the report was to assess the level of employee engagement of a hotel unit, something that had not been done in this organization, and it is urgent to carry out this analysis in a post-pandemic context, since this sector was one of the most accomplished yet. Based on the Job Demands-Resources (JDR) Model, the level of engagement was analyzed using two scales, the Utrecht Work Engagement Scale, most used by academia, and the Employee Engagement Survey by Gallup, most used in a business. Additionally, the activities carried out during the internship and a presentation about the organization in which the internship took place are described. Finally, improvement proposals were suggested in the results obtained, based on the results obtained.

After a level of analysis of the results of the increase applied to the hotel, he concluded hotel employees have a high level of engagement, although they can be improved, so that they can generate their level of engagement.

Índice Geral

1. Introdução	9
2. Revisão da literatura	11
2.1. Engagement no Trabalho.....	11
2.2. Modelo Job Demands-Resources	12
2.3. <i>Engagement</i> no setor da hotelaria.....	14
2.4. Covid-19 e o setor do turismo	16
3. Apresentação do estágio	17
4. Apresentação da organização	17
5. Descrição das Tarefas	18
5.1. Acolhimento e Integração.....	18
5.2. Tarefas do Estágio	19
6. Método	20
6.1. Design de estudo, procedimento.....	20
6.2. Participantes.....	20
6.3. Instrumentos de medida e recolha de dados	23
6.4. Validade do questionário	23
7. Resultados	24
8. Recomendações de Melhoria	29
9. Limitações e sugestões para estudos futuros	31
10. Conclusão	32
Referências Bibliográficas	33
Anexos	36

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caraterização da amostra quanto ao género	19
Tabela 2- Caraterização da amostra quanto à antiguidade na empresa	20
Tabela 3- Caraterização da amostra quanto à idade	21
Tabela 4- Caraterização da amostra quanto às habilitações académicas.....	21
Tabela 5- Caraterização da amostra quanto ao departamento	22
Tabela 6- Caraterização da amostra quanto ao contrato.....	23
Tabela 7- Médias, desvio padrão e correlações das variáveis	24
Tabela 8- One way anova	24
Tabela 9- One way anova por departamento.....	24
Tabela 10- Média de resposta por pergunta Gallup	25
Tabela 11- Pontos fortes e de melhoria do hotel	26
Tabela 12- Regressão Linear entre o Gallup_Ind e o UWES_Ind	27
Tabela 13- Regressão Linear entre o Gallup_Ind e o UWES_Ind	27

Índice de Figuras

Figura 1- Organograma da empresa	18
Figura 2- Cronograma das tarefas realizadas	198

1. Introdução

O presente relatório de estágio tem como finalidade a análise do nível de *engagement* numa organização hoteleira para conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Foi escolhida a realização do estágio curricular, porque seria importante colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado. Desta forma, foi possível integrar conhecimentos teóricos com a experiência do dia a dia no departamento de Recursos Humanos de uma empresa do setor da hotelaria.

O objetivo principal deste relatório é analisar se os colaboradores deste hotel estão ou não *engaged*. Para isso, serão utilizados dois questionários para perceber e dar resposta à pergunta de investigação - Qual o nível de *engagement* dos colaboradores deste hotel e quais os pontos fortes e de melhoria do hotel ao nível *do engagement*?

Para responder à questão de investigação são utilizados dois instrumentos, o *Utrecht Work Engagement Scale* e o *Employee Engagement Survey* da Gallup, para que desta forma seja possível uma análise mais completa. Enquanto o questionário *Utrecht Work engagement Scale* permite analisar qual o nível de *engagement* dos colaboradores, o *Employee Engagement Survey* da Gallup permite perceber quais os fatores que levam os colaboradores a estarem *engaged*. Importa realçar que o instrumento *Utrecht Work engagement Scale* é muito utilizado em contexto académico, enquanto o *Employee Engagement Survey* da Gallup é preferido em contexto empresarial.

É importante ressaltar que os setores da hotelaria e Turismo sempre tiveram um grande peso para a economia portuguesa. Sendo que, em 2019, representava 17,1 % do PIB, passando em 2020 a representar apenas 8,1% do PIB, podendo-se concluir que este setor foi significativamente afetado pela pandemia (Oliveira, 2021).

No Turismo de Portugal (2021), é afirmado que Portugal registou uma quebra de procura de 25,9 milhões de dormidas em alojamentos turísticos face a 2019, o que significa uma redução de 63%. Quanto às receitas, existiu um decréscimo de 57, 6% em comparação com 2019, o que se traduz numa perda de 10 mil milhões de euros para a economia em 2020.

A pandemia Covid-19 provocou nos colaboradores incerteza quanto ao seu futuro profissional, tendo um efeito negativo no *engagement* e na intenção de saída dos colaboradores (Jung et al., 2021), desta forma é importante que as organizações meçam o *engagement* dos seus colaboradores. Como o *engagement* é uma variável motivacional que tem impacto no desempenho

organizacional é importante que as empresas avaliem o nível de *engagement* dos colaboradores de forma a garantir a sua retenção e motivação.

É extremamente importante medir o *engagement*, uma vez que tudo o que não pode ser medido não pode ser gerido (Deming, 1994). Assim sendo, a criação de políticas de *engagement* por parte das empresas aumenta e ajuda a prever a retenção dos colaboradores.

O presente relatório estará estruturado da seguinte forma. Em primeiro lugar será apresentada a revisão da literatura sobre o tema em estudo, referindo a definição de *engagement* em consonância com os autores de referência neste tema, identificados os antecedentes individuais e organizacionais do *engagement*, discutido o Modelo *Job Demands-Resources*, que é o mais utilizado para explicar o *engagement*, analisar o *engagement* no setor da hotelaria e, por fim, o impacto do covid-19 no setor do turismo. Em segundo lugar será discutida a metodologia utilizada, ou seja, a metodologia quantitativa, com a realização de questionários, nomeadamente o *Utrecht Work Engagement Scale* (Bakker & Schaufeli, 2004b) e o *Employee Engagement Survey* da Gallup (Harter et al., 2006). Em terceiro lugar, será realizada uma apresentação do estágio e da organização na qual foi realizado. Em quarto lugar, é feita uma apresentação detalhada sobre as tarefas realizadas durante o estágio. Por último, serão apresentadas propostas de melhoria com base nos resultados obtidos.

2. Revisão da literatura

2.1. Engagement no Trabalho

Kahn (1990) definiu o *engagement* como sendo o aproveitamento de cada membro pertencente a uma organização no desempenho das suas funções. É ainda referido por este autor que no *engagement* as pessoas dedicam e expressam-se cognitivamente, física e emocionalmente enquanto desempenham os seus papéis, ou seja, quanto mais o colaborador está envolvido no desempenho do seu trabalho, maior proveito tira das suas capacidades físicas, cognitivas e emocionais. São ainda mencionadas pelo mesmo autor três condições psicológicas para que os colaboradores estejam *engaged*:

(1) A significância, que se refere ao sentimento de retorno do investimento pessoal quando o colaborador desempenha as suas funções. Este sentimento pode observar-se quando os colaboradores sentem que desempenharam uma tarefa na qual se distinguiram, ou seja, sentem que fizeram a diferença e foram importantes para o desempenho daquela tarefa;

(2) A segurança está relacionada com a capacidade que os colaboradores têm em desempenhar e mostrar os seus papéis sem que tenham receio das consequências, para a sua carreira ou até para a sua imagem, ou seja, as pessoas sentem-se mais seguras quando se podem envolver nas tarefas sem que daí resultem consequências negativas.

(3) A disponibilidade que é quando as pessoas sentem que dispõem dos recursos físicos, psicológicos e emocionais imprescindíveis para investir no desempenho dos seus papéis.

Maslach e colegas (2001), ao contrário de Kahn (1990) vieram falar de um conceito oposto ao *engagement*, que foi o *burnout*. O *burnout* foi definido por estes autores como sendo um síndrome psicológico em resposta a fatores de stress pessoal no trabalho, sendo caracterizado em termos de exaustão, cinismo e ineficácia. Os mesmos autores referiram que o *engagement* corresponde ao lado positivo da relação entre o colaborador e o seu trabalho, enquanto que o *burnout* diz respeito ao lado negativo dessa relação.

Passados alguns anos, Schaufeli & Bakker (2004a) definiram o *engagement* no trabalho como um estado relacionado com o trabalho, ativo e positivo, que se caracteriza pelo vigor, a absorção e a dedicação.

De acordo com os mesmos autores, o vigor refere-se a demonstrar elevados níveis de energia e resistência psíquica enquanto se desempenha uma função, a persistência face às

dificuldades ou desafios encontrados e ainda a vontade de investir no próprio trabalho. Schaufeli e colegas (2006) referem que a dedicação se caracteriza por a pessoa estar envolvida fortemente com o seu trabalho, experienciando sentimentos de significado, orgulho, desafio e entusiasmo. A absorção é caracterizada por a pessoa estar absorvida no seu trabalho e absolutamente concentrada, sendo que quando esta se encontra a trabalhar o tempo passa rapidamente e existe uma dificuldade em desligar-se do trabalho (Bakker & Schaufeli, 2004a).

Segundo a (Gallup, s.d) o *engagement* é definido como o envolvimento e entusiasmo dos colaboradores nas suas tarefas e local de trabalho. É ainda referido que os responsáveis por garantirem o *engagement* dos colaboradores são os líderes, uma vez que estes devem garantir que os colaboradores sabem o trabalho que deve ser feito, apoiando-os e defendendo-os sempre que é necessário e ainda explicando a importância do seu trabalho para o sucesso organizacional. Os colaboradores querem um propósito e significado para o seu trabalho, ser reconhecidos pelo que os torna únicos e querem relacionamentos com líderes que possam proporcionar-lhes uma aprendizagem constante e desenvolvê-los para que possam progredir na carreira, sendo estes alguns dos aspetos que impulsionam o *engagement* dos colaboradores (Gallup, s.d).

2.2. Modelo Job Demands-Resources

Tal como é referido por Bakker e Albrecht (2018) o modelo Job Demands-Resources é um dos modelos mais usados para explicar o *engagement* no trabalho. Neste estudo optou-se por fazer referência a este modelo, porque tal como já foi referido anteriormente, o setor da hotelaria foi um dos mais afetados pela pandemia, sendo que os recursos e as exigências podem ter sido afetados.

Com a pandemia todos os estabelecimentos tiveram de encerrar, sendo que todos os colaboradores foram obrigados a ir para casa, sem saberem quanto tempo iriam ficar sem trabalhar, ou seja, a incerteza quanto ao futuro pode ter afetado o *engagement* dos colaboradores, uma vez que existiu um desequilíbrio entre os recursos e as exigências no trabalho.

Segundo Bakker e Demerouti (2008) podemos observar através do Modelo JD-R as evidências sobre os antecedentes e consequentes do *engagement* no trabalho. Este modelo apresenta dois preditores do *engagement*, são eles os recursos no trabalho e os recursos pessoais.

Tal como é referido por Bakker (2011) os recursos de trabalho como a autonomia, a variedade de tarefas, responsabilidade, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, o

feedback acerca do desempenho, o apoio social dos colegas e chefias e o *coaching* de supervisão iniciam um processo motivacional, o que faz com que exista um maior *engagement* no trabalho e consequentemente um melhor desempenho organizacional. É ainda mencionado que os colaboradores que têm elevado otimismo, autoeficácia, resiliência e autoestima têm maior capacidade para mobilizar os seus recursos de trabalho e normalmente são pessoas mais *engaged*.

Na opinião de Bakker & Demerouti (2008) os recursos de trabalho e os recursos pessoais em conjunto ou separadamente podem predizer o *engagement*, sendo que quando as exigências no trabalho (pressão do trabalho, demandas emocionais, mentais e físicas) são mais elevadas, estes recursos têm um impacto positivo no *engagement*.

Segundo Bakker (2011) é importante ressaltar que o ciclo de feedback evidenciado no modelo demonstra que os colaboradores *engaged* e com um bom desempenho têm capacidade para gerar os seus próprios recursos, o que promove o *engagement* ao longo do tempo e cria uma espiral de ganhos positivo.

É ainda referido por Bakker & Demerouti (2008) que os colaboradores experienciam níveis mais altos de *engagement* e têm um melhor desempenho, quando são expostos a mais recursos de trabalho, ou seja, quando têm mais autonomia, feedback acerca do seu desempenho, e apoio social por parte da chefia e colegas. Quando isto acontece estes colaboradores têm comportamentos designados como *job-crafting*, que resultam em níveis mais altos de trabalho e recursos pessoais.

De acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001) o *job-crafting* é um comportamento proativo, em que os colaboradores efetuam mudanças nos seus níveis de exigências e recursos do trabalho, muitas vezes aumentando os seus recursos através do pedido de feedback à sua chefia e aumentando as exigências, para que desta forma esteja inserido num ambiente de trabalho mais desafiante. Por um lado, o *job crafting* permite aos colaboradores ajustarem o seu trabalho às suas competências e por outro lado, às suas necessidades e interesses.

Demerouti e colegas (2001) definiram recursos no trabalho como os aspetos físicos, sociais e organizacionais referentes ao trabalho que necessitam de empenho físico e mental sustentado, podendo ter alguns custos fisiológicos ou psicológicos associado.

Os recursos pessoais são autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e referem-se à perceção dos indivíduos da sua capacidade de controlar e impactar o seu meio ambiente com sucesso (Hobfoll et al., 2003, citado por Bakker, 2011, p.266).

Quando os colaboradores têm acesso a muitos recursos de trabalho, são capazes de lidar com altas exigências do trabalho, ou seja, o *engagement* no trabalho ocorre quando os trabalhadores são confrontados com grandes desafios, mas em contrapartida têm recursos de trabalho e pessoais suficientes para lidar com esses desafios. Pelo contrário, quando os colaboradores têm elevadas exigências no trabalho e baixos recursos pessoais, isto conduzirá ao *burnout* (Bakker & Albrecht, 2018).

É referido ainda por Deci e Ryan (1985) que os recursos de trabalho desempenham um papel motivacional intrínseco, porque promovem o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores ou um papel motivacional extrínseco, porque são instrumentos para alcançar os objetivos de trabalho. Por um lado, os recursos de trabalho podem desempenhar um papel motivacional intrínseco, ou seja, os recursos atendem às necessidades humanas básicas, como as necessidades de autonomia, relacionamento e competência. Por exemplo, o feedback adequado promove a aprendizagem, aumentando assim as competências no trabalho, enquanto o apoio social dos colegas e chefias satisfazem a necessidade de autonomia e pertença.

Por outro lado, podem desempenhar um papel motivacional extrínseco, porque ambientes de trabalho com muitos recursos estimulam a vontade de dedicar esforços e competência à tarefa. Em ambos os casos, seja pela satisfação das necessidades básicas ou pelo cumprimento de objetivos, fazem com que os colaboradores estejam *engaged*.

2.3. *Engagement* no setor da hotelaria

O *engagement* dos colaboradores é importante em todos os setores, mas particularmente na hotelaria, uma vez que é um setor centrado no atendimento ao cliente (Kurtzman, 2017). Neste setor é crucial ter colaboradores com níveis elevados de *engagement* para que seja prestado um serviço de excelência, uma vez que os colaboradores são um elo crítico entre as operações internas de uma organização e os clientes externos (Babakus et al., 2017).

O setor da hotelaria é conhecido por possuir más condições de trabalho, como longos períodos laborais (Karatepe & Demir, 2014), falta de reconhecimento e remunerações baixas. Essas más condições podem levar à falta de motivação e insatisfação dos colaboradores (Poulston, 2009).

Na perspetiva de Moura (2021) as empresas do setor da hotelaria devem apostar em melhores condições para que consigam reter os melhores colaboradores e mantê-los *engaged*. É referido pela mesma autora que os incentivos mais valorizados pelos colaboradores são o salário

base, desenvolvimento de carreira, melhor ambiente de trabalho e aprendizagem e desenvolvimento.

Segundo Camara e colegas (2016) a existência de um planeamento de carreira, no que diz respeito à empresa, apresenta algumas vantagens, nomeadamente a uniformização de indicações para o desenvolvimento de carreiras, em todos os departamentos, a redução da rotação de pessoas chave e o aumento da satisfação dos colaboradores. Tal como é referido por Machado (2006) gerir carreiras é ter em conta as necessidades da empresa presentes e futuras assim como as expectativas e potencialidades de cada colaborador, posto isto as empresas devem ter capacidade de explorar as diferentes movimentações de carreira. Na perspetiva de Sousa e colegas (2006) existem três tipos de movimentações dentro da organização: movimentos horizontais, verticais e movimentos internos. Os movimentos horizontais estão relacionados com conceitos como a polivalência e a rotação de postos de trabalho e alterações ao nível do conteúdo e dos processos de trabalho, existindo, normalmente o aumento da complexidade das tarefas e das competências necessárias para as realizar. De acordo com os mesmos autores, os movimentos verticais implicam uma progressão e mais do que isso, promoção na carreira, assente num sistema de níveis hierárquicos. Os movimentos internos são movimentos entre funções dentro do mesmo hotel, permitindo que o colaborador passe por múltiplas funções (Sousa et al., 2006).

Em relação aos mecanismos de reconhecimento, estes não devem estar limitados a programas anuais estruturados e complexos que atribuem recompensas financeiras (Camara, 2016). Ainda que estas recompensas financeiras sejam importantes, as empresas devem apostar noutras formas de reconhecimento e valorização dos seus colaboradores, como por exemplo, através de feedback positivo sobre as tarefas nas quais se evidenciam desempenhos de qualidade.

É ainda mencionado por Camara (2016) que as recompensas intrínsecas são as que geram motivação e criam uma identificação entre o colaborador e a empresa, que dão sentido e importância ao trabalho que se faz e que estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa.

As organizações devem começar por perceber os benefícios que os colaboradores mais valorizam e de seguida criar uma estratégia de incentivos que se baseie nos mesmos (Moura, 2021).

2.4. Covid-19 e o setor do turismo

Tal como é mencionado por Li e Li (2021) a Covid-19 foi identificada pela primeira vez na China, em dezembro de 2019, tendo-se propagado rapidamente pelo mundo inteiro.

A 14 de dezembro de 2020, foram confirmados mais de 70 milhões de casos de COVID-19, em mais de 188 países e territórios, resultando em mais de 1 milhão de mortes, juntamente com impactos económicos e sociais (Li & Li, 2021), contribuindo para uma crise económica e social a nível global.

A pandemia foi um dos momentos mais marcantes da atualidade e teve um impacto muito negativo no setor do turismo, sendo que uma das medidas que mais afetou este setor foi a paralisação da mobilidade e das viagens à escala global (Zenker et. al, 2021).

Segundo Gomes (2021) existiu por parte da Direção Geral de Saúde a disponibilização de medidas direcionadas para as organizações, para que estas conseguissem gerir de melhor forma a sua atividade, uma vez que a Covid-19, para além de ter um impacto socioeconómico, transformou o mundo laboral, trouxe profundas mudanças no mercado de trabalho, nos modelos de negócio e na organização e gestão do trabalho. Por isso, é fundamental abordar, junto do setor da hotelaria, as ações que são necessárias para que os efeitos da Covid-19 possam ser neutralizados, sendo apropriado definir estratégias e ações que promovam a confiança dos hóspedes, apoiando a recuperação do setor (López et al., 2021).

Como estratégia de recuperação e como medida reativa à situação da Covid-19, o Turismo de Portugal (2020a) criou o selo *Clean & Safe* que tem como principal objetivo sensibilizar as empresas turísticas para a adoção de procedimentos de higiene e limpeza que assegurem a segurança dos turistas e colaboradores de Turismo. Também como estratégia de apoio foi criado o Programa de incentivo ao consumo “Visita Portugal”, que visa estimular a procura interna e proporcionar um incentivo ao consumo num ambiente de negócios ainda frágil, através da aplicação de descontos nos produtos e serviços (Turismo de Portugal, 2020b). Ambas as medidas promovem o destino Portugal, minimizando desta forma os impactos da pandemia e ajudando o setor a manter-se resiliente e ultrapassar a crise da COVID-19.

De acordo com a UNWTO (s.d) embora ainda haja muita incerteza sobre o tempo que a pandemia da COVID-19 poderá persistir, muitos especialistas acreditam que os impactos irão ser a longo prazo, não prevendo um retorno aos níveis de 2019 antes de 2023.

3. Apresentação do estágio

O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos num hotel em Lisboa, entre o dia 1 de setembro de 2021 e 4 de novembro de 2021, perfazendo um número total de 360 horas. O horário foi a tempo inteiro, de 3ª a 6ª feira, das 09h às 18h, tendo sido desenvolvidas as seguintes atividades:

- Apoio às atividades dos Recursos Humanos, nomeadamente na gestão administrativa/contratual, gestão documental e arquivo, através da atualização dos registos dos colaboradores do hotel;
- Recolha e controlo de dados das folhas de pagamento, licenças e horas trabalhadas;
- Registo dos horários dos colaboradores no programa ID on Time (sistema que permite fazer um controlo dos horários dos colaboradores, onde são registados os horários realizados pelos colaboradores, controlo de assiduidade, registadas faltas e baixas médicas);
- Realização de entrevistas telefónicas e presenciais.

4. Apresentação da organização

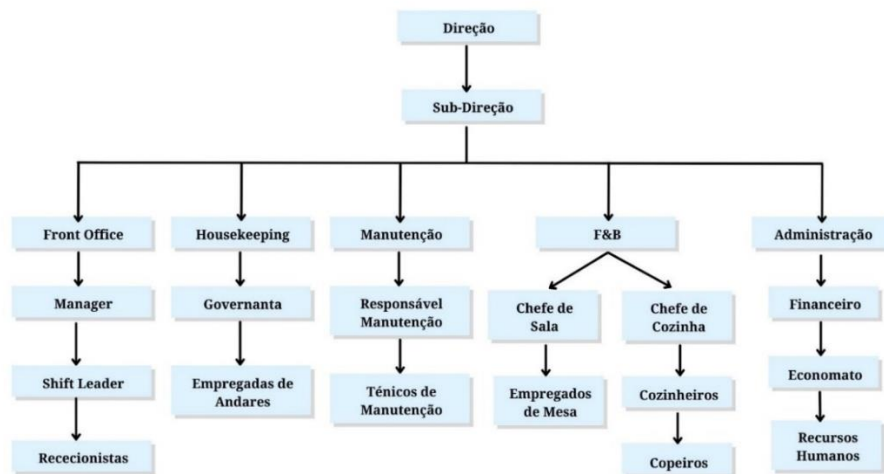
Este é um hotel de 4 estrelas, que nasceu a 1 de junho de 2013, um dos primeiros hotéis boutique na Baixa de Lisboa, sendo atualmente considerado um dos melhores com este conceito. Em junho de 2018 foi ampliado e, neste momento, conta com dois edifícios, com um total de 82 quartos. A maior parte destes quartos tem vista para o elevador Santa Justa e nos pisos superiores é possível ter uma vista sobre a Praça do Comércio. Todos os quartos apresentam uma decoração elegante e moderna, mas a palavra que melhor os define é conforto. Tendo recebido diversos prémios como o renomado “Travellers Choice” da Tripadvisor.

Este hotel tem como missão servir, com elevada qualidade, o interesse de todos os seus clientes para que se sintam em casa, o que, só é possível com o profissionalismo e dedicação de cada membro do staff, que fará de tudo para tornar a estadia neste hotel numa experiência inesquecível. A visão do hotel é ser uma referência de renome no setor de hotéis boutique em Lisboa e para a concretização desta visão tem como valores o empenho, a dedicação, a fidelização e a excelência no trabalho.

Na figura 1 podemos observar o organograma do hotel, sendo composto por cerca de 40 colaboradores, distribuídos pelos 6 departamentos.

Figura 1

Organograma da empresa



Nota: Elaboração própria baseada em documentação interna da empresa

5. Descrição das Tarefas

5.1. Acolhimento e Integração

No dia 1 de setembro de 2021 iniciei o meu estágio no departamento de administração de um hotel em Lisboa. Assim que cheguei ao hotel dirigi-me ao departamento onde iria realizar o estágio, onde se encontravam, a Administrativa Financeira, o Responsável de Compras e a minha supervisora de estágio (chefe de administração), que me acompanharam ao longo de todo o processo de acolhimento e integração. Em primeiro lugar fizeram-me uma apresentação da empresa, sobre a sua constituição, história, valores, missão e visão. Em segundo lugar deram-me a conhecer o departamento da administração, constituído pela área Financeira, de Recursos Humanos e de Compras e a Direção.

Após terem sido feitas as apresentações dos elementos da Administração e da Direção, foi-me feita uma tour pelo Hotel, onde tive oportunidade de conhecer os restantes departamentos, nomeadamente Receção, F&B, *Housekeeping* e Manutenção.

Durante a parte da tarde foram-me apresentadas as tarefas que são realizadas no dia a dia do departamento de Recursos Humanos daquele hotel, para que me fosse familiarizando com as

tarefas que viria a realizar, e ainda disponibilizaram a informação e materiais necessários para a realização dessas tarefas.

De um modo geral, o processo de acolhimento e integração foi fácil, pois assim que cheguei à empresa fui recebida como se fosse um elemento que fazia parte da equipa e sempre que precisei de ajuda ou tive alguma dificuldade tinha alguém para me apoiar.

5.2. Tarefas do Estágio

Ao longo do estágio tive oportunidade de realizar diversas atividades, tal como podemos observar na figura 2.

Figura 2

Cronograma das tarefas realizadas

Cronograma de Atividades do Estágio	2021									
	Setembro					Outubro				Novembro
	1ª Sem ana	2ª Sem ana	3ª Sem ana	4ª Sem ana	5ª Sem ana	1ª Sem ana	2ª Sem ana	3ª Sem ana	4ª Sem ana	1ª Sem ana
Colocação de Anúncios (Net emprego, Sapo emprego, Turijobs)	X									
Triagem Curricular	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Entrevistas telefónicas	X	X	X	X	X	X		X	X	
Marcação Entrevistas	X	X	X	X	X	X		X	X	
Entrevistas presenciais		X	X	X		X	X		X	X
Elaboração contratos de trabalho e adendas	X	X				X		X		
Preenchimento ficha de colaborador	X	X			X					
Atualização base de dados		X						X		
Inscrição de colaboradores na Segurança Social e Fundos de Compensação do Trabalho			X					X		
Inserção de horários e férias no ID on Time	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Inscrição de colaboradores em ações de formação	X									
Gestão de fardas (contagem e atualização de documento)		X							X	
Marcação testes covid-19 na farmácia		X				X				
Marcação de Consultas Medicina no Trabalho			X						X	
Elaboração das Incidências				X					X	
Envio para a contabilidade dos dados para processamento salarial (incidências)				X					X	
Lançamentos contabilísticos no software Primavera	X			X			X		X	X
Arquivo de documentação			X				X		X	X

Nota: Autoria própria, com base nas tarefas realizadas no estágio.

6. Método

6.1. Design de estudo, procedimento

A metodologia que foi utilizada neste projeto foi uma metodologia quantitativa e transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num só momento, através da aplicação de questionários de *engagement* aos colaboradores do hotel. Os instrumentos utilizados foram as escalas *Utrecht Work Engagement Scale* para perceber se os colaboradores estão ou não *engaged* e o *Employee Engagement Survey* da Gallup, de forma a perceber quais são os motivos que levam os colaboradores a estarem ou não *engaged* (Anexo A). Os dados foram recolhidos por um questionário realizado em papel e distribuído por cada um dos colaboradores do hotel.

Para realizar a análise de dados irá ser utilizado o Software SPSS 28.

6.2. Participantes

Fizeram parte deste estudo todos os colaboradores do hotel em que realizei o meu estágio, participando de forma voluntária, incluindo chefias e direção.

No questionário era especificado o objetivo do estudo, o tempo médio de resposta e era ainda assegurado o anonimato e confidencialidade das respostas.

Trinta e seis colaboradores responderam ao questionário, o que representa 90 % da população total de colaboradores.

Após a análise da Tabela 1, podemos verificar que no que diz respeito ao género, 15 (41,7%) dos participantes são do sexo masculino e 21 (58,3%) são do sexo feminino.

Tabela 1

Caraterização da amostra quanto ao género

		Frequência	Percentagem
Válido	Masculino	15	41,7
	Feminino	21	58,3
	Total	36	100,0

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

Relativamente à antiguidade na empresa, tal como podemos observar na Tabela 2, 11 (30,6%) dos participantes têm uma antiguidade inferior a 1 ano, 2 (5,6%) dos participantes têm

uma antiguidade superior a 1 ano e inferior a 5 anos e 9 (25%) dos participantes têm uma antiguidade superior a 5 anos. Nesta questão, 14 (38,9%) dos participantes não responderam.

Tabela 2

Caraterização da amostra quanto à antiguidade na empresa

		Frequência	Percentagem
Válido	Inferior a 1 ano	11	30,6
	Superior a 1 ano e inferior a 5 anos	2	5,6
	Superior a 5 anos	9	25,0
	Total	22	61,1
Omisso	Sistema	14	38,9
Total		36	100,0

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

Como se pode observar na Tabela 3, relativamente à faixa etária, 32 participantes, ou seja, mais de metade dos participantes têm uma idade inferior a 45 anos (88,9%) e apenas 4 participantes (11,1%) têm uma idade superior a 45 anos.

Tabela 3

Caraterização da amostra quanto à idade

		Frequência	Percentagem
Válido	18 até 24 anos	4	11,1
	25 até 34 anos	15	41,7
	35 até 44 anos	13	36,1
	45 até 60 anos	4	11,1
	Total	36	100,0

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

Em relação às habilitações académicas, tal como podemos observar na tabela 4 apenas um participante (2,8%) tem uma escolaridade inferior ao 9ºano, 13 (36,1%) dos participantes têm habilitações académicas ao nível da licenciatura e 16 (44,4%) dos participantes têm o 12º ano.

Tabela 4

Caraterização da amostra quanto às habilitações académicas

		Frequência	Percentagem
Válido	Inferior ao 9º ano	1	2,8
	9ºano	5	13,9
	12ºano	16	44,4
	Licenciatura	13	36,1
	Total	35	97,2
Omisso	Sistema	1	2,8
Total		36	100,0

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

Tal como podemos observar na tabela 5, no que concerne ao departamento, 8 (22, 2%) dos participantes é da receção, 7 (19,4%) dos participantes são do restaurante, 7 (19,4%) dos participantes são do *housekeeping*, 6 (16,7%) dos participantes fazem parte da cozinha, 2 (5,6%) dos participantes são do *back office*, 2 (5,6%) dos participantes são da manutenção e 4 (11,1%) dos participantes são da administração.

Tabela 5

Caraterização da amostra quanto ao departamento

		Frequência	Percentagem
Válido	Receção	8	22,2
	Restaurante	7	19,4
	Cozinha	6	16,7
	Housekeeping	7	19,4
	Back Office e Manutenção	4	11,1
	Administração	4	11,1
	Total	36	100,0

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

Quanto ao tipo de contrato, podemos observar na tabela 6, que 18 (50%) dos participantes está a contrato a termo certo e 17 (47,2%) está a contrato sem termo. É, ainda visível que um dos participantes não respondeu a esta questão.

Tabela 6

Caraterização da amostra quanto ao contrato

		Frequência	Percentagem
Válido	Termo certo	18	50,0
	Sem termo	17	47,2
	Total	35	97,2
Omisso	Sistema	1	2,8
Total		36	100,0

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

6.3. Instrumentos de medida e recolha de dados

De forma a perceber o nível de *engagement* dos colaboradores foi utilizada a escala UWES desenvolvida por Bakker e Shaufeli (2004), validada para Portugal por Martins (2009), composta por 9 questões (ex: “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”).

Foi utilizada uma escala de Lickert de sete pontos, em que era mensurada a frequência de ocorrência das situações descritas, em que um representava nunca e sete representava todos os dias.

Em seguida, de modo a compreender os motivos que levam os colaboradores a estarem ou não *engaged*, foi utilizada a escala *Employee Engagement Survey* desenvolvida pela Gallup (s.d), utilizando o processo de tradução-retroversão, uma vez que esta escala não existe traduzida para português. Esta escala é constituída por 12 questões (ex: “ Sei o que é esperado de mim no trabalho”).

Para dar resposta a estas questões foi utilizada uma escala de concordância tipo *Lickert* de cinco pontos em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente.

6.4. Validade do questionário

Para inferir a validade de um instrumento de medida deve-se ter em conta a sua validade e fiabilidade. A validade de um questionário representa a capacidade do instrumento em medir aquilo que é suposto medir.

Qualquer referência a questões de fiabilidade de um instrumento de medida deve-se mencionar o índice alfa de Cronbach (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Considera-se que o instrumento tem fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0,7 (Nunnally, 1978). Obteve-se

um Alpha de Cronbach para o questionário UWES de .91, enquanto para o *Employee Engagement Survey* o alfa de Cronbach é de .85.

7. Resultados

De forma a analisar o sentido e intensidade da relação/associação linear existente entre as variáveis, realizou-se uma matriz de correlações.

Após a análise da tabela 7, podemos concluir que a antiguidade tem uma correlação forte e positiva com a idade ($r=.52$; $p<0,05$) e também com o tipo de contrato ($r=.94$; $p<0,01$). Podemos ainda observar que o UWES_Ind tem uma correlação positiva e significativa com a Gallup_Ind ($r=.50$; $p<0,01$)

Por outro lado, podemos observar que o género, as habilitações académicas e o departamento não têm qualquer impacto na variável *engagement*.

Tabela 7

Médias, desvio padrão e correlações das variáveis

Variáveis	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Antiguidade	3,93	3,74	-						
2. Idade	2,47	0,84	.518*	-					
3. Habilitações académicas	3,17	0,79	.016	-.252	-				
4. Departamento	3,11	1,67	-.088	-.124	-.056	-			
5. Tipo de contrato	1,49	0,51	.942**	.390*	.163	-.135	-		
6. UWES_Ind	5,56	1,26	.199	.157	-.055	-.107	-.196	-	
7. Gallup_Ind	3,55	0,68	.009	-.007	.207	-.140	-.081	.508**	-

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

De seguida verificou-se se as respostas variavam consoante o género, antiguidade na empresa, idade, habilitações académicas, departamento e tipo de contrato, através da realização da análise estatística one way anova.

A realização da análise estatística one way anova permite verificar que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre departamentos no UWES_Ind ($p < 0,05$), tal como podemos observar nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8

One way anova

ANOVA					
UWES_Ind	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	23,603	5	4,721	4,609	,003
Nos grupos	28,680	28	1,024		
Total	52,284	33			

Nota: Software SPSS, one way anova.

Tabela 9

One way anova por departamento

UWES_Ind			
Tukey B ^{a,b}			
Departamento	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Housekeeping	6	3,8704	
Recepção	7	5,5238	5,5238
Administração	4	5,5556	5,5556
Cozinha	6		6,1111
Restaurante	7		6,1270
Back Office e Manutenção	4		6,3333

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho da Amostra de Média Harmônica = 5,362.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Nota: Software SPSS, one way anova.

Na questão “No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia” o housekeeping apresenta diferenças estatisticamente significativas perante os restantes departamentos, nomeadamente a recepção, o restaurante, a cozinha, o back office e manutenção e a administração ($p < 0,05$). Na questão “Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho, o housekeeping apresenta diferenças estatisticamente significativas em relação ao restaurante e à cozinha ($p < 0,05$). Na questão “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor” o housekeeping apresenta diferenças estatisticamente

significativas perante os restantes departamentos, a receção, o restaurante, a cozinha, o back office e manutenção e a administração ($p<0,05$). E, por último na questão “Estou imerso no meu trabalho” o housekeeping apresenta diferenças estatisticamente significativas em relação ao restaurante, à cozinha e ao back office e manutenção ($p<0,05$).

De seguida para que sejam identificados os pontos fortes e os pontos de melhoria do hotel, verificou-se as médias de resposta em cada item do questionário da Gallup (Tabela 10), sendo que como pontos fortes foram consideradas as questões com média ≥ 4 . Já como pontos de melhoria foram consideradas questões com média $< 3,1$.

Tabela 10

Média de resposta por pergunta Gallup

Questão	Média	N
Sei o que é esperado de mim no trabalho.	4,44	36
Tenho os materiais e equipamentos de que preciso para fazer o meu trabalho corretamente.	3,69	36
No trabalho tenho oportunidade de fazer o que faço de melhor todos os dias.	3,94	36
Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogios por ter feito um bom trabalho.	2,88	34
O meu supervisor ou alguém no trabalho, parece preocupar-se comigo enquanto pessoa.	3,75	36
Há alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento.	3,57	35
No trabalho, as minhas opiniões parecem contar.	3,60	35
A missão ou propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante.	3,39	36
Os meus associados ou colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade.	3,92	36
Tenho um melhor amigo no trabalho.	3,03	36
Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso.	3,03	35
Este último ano, tive oportunidades no trabalho de aprender e crescer.	3,40	35

Nota: Autoria própria com base nos resultados obtidos no questionário Gallup

Após a análise das médias, e tal como se pode observar na tabela 11, conforme os critérios acima mencionados, o hotel apresenta como ponto forte: “Sei o que é esperado de mim” e três aspetos a melhorar: (1) “Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogios por ter feito um

bom trabalho” ($M=2,88$); (2) “Tenho um melhor amigo no trabalho” ($M=3,03$); (3) “Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso” ($M=3,03$).

Tabela 11

Pontos fortes e de melhoria do hotel

Pontos fortes		Pontos de melhoria	
>=4		<3,1	
GALLUP			
Item/questão	M	Item/questão	M
Sei o que é esperado de mim no trabalho.	4,44	Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogios por ter feito um bom trabalho.	2,88
		Tenho um melhor amigo no trabalho.	3,03
		No últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso	3,03

Nota: Autoria própria, tendo por base os resultados do questionário

Dos itens que foram mencionados como pontos de melhoria, foi-se aferir se existiam diferenças estatisticamente significativas entre departamentos, mas verificou-se não existiam, uma vez que o nível de significância é superior a 0,05.

Apesar de não existirem diferenças significativas entre departamentos estes são aspetos que o hotel deve ter em atenção, ou seja, deve apostar mais no reconhecimento e valorização dos seus colaboradores, nas relações interpessoais e na progressão de carreira.

No desenvolvimento da proposta de melhoria o foco será nestes aspetos, dando algumas sugestões de como a organização poderá fazer face a este *gap*.

Tal como mencionado anteriormente, a *Utrecht Work Engagement Scale* permite perceber se os colaboradores estão ou não *engaged*. Por outro lado, o *Gallup's Employee Engagement Survey*, permite-nos identificar quais os recursos que afetam o *engagement*.

Desta forma para compreendermos o impacto que as variáveis independentes (Gallup_Ind) tem sobre a variável dependente (UWES_Ind) realizámos a análise da regressão. Verifica-se que o modelo da Gallup tem um impacto estatisticamente significativo no *engagement* ($\beta=.877$; $p=.004$; $R^2=.258$), explicando 25,8% da sua variabilidade, tal como podemos verificar nas tabelas 12 e 13.

Tabela 12

Regressão Linear entre o Gallup_Ind e o UWES_Ind

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,796	1	9,796	9,714	,004 ^b
	Resíduo	28,237	28	1,008		
	Total	38,033	29			

a. Variável Dependente: UWES_Ind

b. Preditores: (Constante), Gallup_Ind

Nota: Software SPSS, regressão linear entre Gallup_Ind e UWES_Ind.

Tabela 13

Regressão linear entre o Gallup_Ind e o UWES_Ind

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,508 ^a	,258	,231	1,00423

a. Preditores: (Constante), Gallup_Ind

Nota: Software SPSS, regressão linear entre Gallup_Ind e UWES_Ind.

8. Recomendações de Melhoria

O objetivo do trabalho foi o de realizar um questionário de *engagement* na unidade hoteleira onde o estágio foi realizado. Esta decisão foi tomada por dois motivos, essencialmente. Por um lado, o *engagement* é uma variável motivacional com elevado impacto na performance e na satisfação do cliente (Bakker & Leiter, 2010), fundamental para uma organização do setor da hotelaria. Em segundo lugar, pelo contexto de pandemia e pelo impacto que foi sentido neste setor.

Os resultados permitiram concluir que os colaboradores estão *engaged* ($M=5,56$; numa escala de 1 a 7). Ainda assim, destacam-se pontos de melhoria.

Nas questões “Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogios por ter feito um bom trabalho” ($M=2,88$), “Tenho um melhor amigo no trabalho” ($M=3,03$) e “Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso” ($M=3,03$) obtiveram-se resultados mais baixos. Conclui-se que a organização deve apostar mais na valorização e reconhecimento, nas relações interpessoais e também no progresso dos seus colaboradores.

Em relação às questões “Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogios por ter feito um bom trabalho” ($M=2,88$) e “Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso” ($M=3,03$), ambas estão relacionadas com a liderança direta. O hotel deverá formar os líderes no sentido de enfatizar a importância da comunicação frequente com os colaboradores.

Os mecanismos de reconhecimento, não devem estar limitados a programas anuais, estruturados e complexos que atribuem recompensas financeiras aos colaboradores (Camara, 2016). Embora as recompensas financeiras sejam importantes para a motivação dos colaboradores, esta unidade hoteleira poderá apostar noutras formas de reconhecer e valorizar os colaboradores, como por exemplo:

- Dar feedback positivo sobre as tarefas nas quais se evidenciam desempenhos de qualidade, atuações superiores e excecionais de indivíduos ou de equipas;
- Incentivar a autonomia e responsabilidade no desempenho das suas funções;
- Oferecer oportunidade de participarem nas tomadas de decisão da empresa;
- Aos colaboradores que tenham um bom desempenho ser-lhes atribuído mais dias de férias, horários flexíveis e *open stars*.

No que diz respeito à progressão de carreira, o hotel deverá começar por apostar na criação de um sistema de gestão de carreiras, uma vez que este é importante para o desenvolvimento do

próprio hotel e ainda traz benefícios significativos para o colaborador. O hotel poderá optar por fazer a ligação entre o sistema de gestão de carreiras e modelo de avaliação de desempenho. Um plano de carreiras estruturado permite ao colaborador perceber, de forma clara, que opções poderá ter em relação ao futuro e que competências deve adquirir ao longo do tempo para que possa ter mobilidade.

Nestas opções encontram-se: mobilidade vertical e horizontal, rotação de funções e, até mesmo a experiência em projetos relevantes e transversais para a organização. Este plano terá influência na motivação, produtividade, obtenção de resultados, no compromisso e na redução do *turnover* dos colaboradores.

O hotel deverá ter a capacidade de explorar as diferentes movimentações de carreira, na perspectiva de Sousa e colegas (2006) são três tipos de movimentações: movimentos horizontais, verticais e movimentos internos. Caso o hotel tenha uma expansão internacional esta opção de mobilidade deverá também ser equacionada.

Relativamente à questão “Tenho um melhor amigo no trabalho” ($M=3,03$), considera-se que, na nossa cultura, é relevante ter um bom ambiente de trabalho e não necessariamente ter-se um melhor amigo no local de trabalho. Adicionalmente, e tendo em conta o contexto de trabalho do setor hoteleiro, em que os trabalhadores trabalham por turnos, poderá ser mais difícil uma aproximação entre os colaboradores. O hotel poderá pensar em atividades conjuntas, mesmo que esporadicamente, para reforço da cultura organizacional.

Por último, sugere-se ao hotel a realização de questionários desta natureza uma vez por ano para monitorização das iniciativas implementadas. O *engagement* é um importante indicador que permite prever o *turnover*. A organização poderá optar por utilizar *pulse surveys*, questionários mais curtos, com o objetivo de avaliar o progresso de um fator específico, por exemplo a questão do feedback e do reconhecimento.

9. Limitações e sugestões para estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta, para que estudos futuros realizados acerca desta temática possam ser melhorados.

Em primeiro lugar, este é um estudo transversal, pelo que os dados foram recolhidos apenas num único momento. Sugerimos que em estudos futuros seja realizado um estudo longitudinal, para percebermos o efeito pós-pandémico e a variação do *engagement* de cada colaborador do hotel ao longo do tempo.

Em segundo lugar, a amostra utilizada na realização deste questionário, apesar de representar a totalidade dos colaboradores do hotel, é considerada pequena. Pelo que em estudos futuros poderá ser utilizada uma amostra maior, para que possam ser encontradas mais diferenças estatisticamente significativas.

Por último, o estudo foi realizado apenas no hotel do estágio, pelo que se sugere a realização do questionário em todos os hotéis de Lisboa, para perceber a variação dos níveis de *engagement* neste distrito, comparando os resultados obtidos neste estudo com os resultados dos restantes hotéis.

10. Conclusão

O presente estágio permitiu colocar em prática conceitos discutidos durante o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O tema *engagement* foi selecionado por representar um indicador com impacto para o desempenho organizacional num momento delicado a nível social e económico de contexto pós-pandémico. O objetivo deste estudo foi avaliar o nível de *engagement* e identificar os pontos fortes e de melhoria do hotel. Desta forma, podemos concluir que o nível de *engagement* deste hotel é elevado. Contudo existem alguns pontos que o hotel deve melhorar, nomeadamente o reconhecimento e valorização dos seus colaboradores, a progressão de carreira e as relações interpessoais. Apesar do nível de *engagement* do hotel ser elevado, este deverá continuar a apostar em medidas que permitam manter ou aumentar o *engagement* dos seus colaboradores, uma vez que colaboradores *engaged* têm melhores desempenhos e o *engagement* é a chave para o sucesso das organizações.

Referências Bibliográficas

- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1580-1598. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychology Science*, 20(4), 265–269. doi:<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 4-11. doi:<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi:<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293–315. doi: 10.1002/job.248
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2004b). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Alfragide: D.Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: D.Quixote.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resorcer Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 501. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Deming, W. E. (1994). *The new economics for industry, government, education*. London: Mit press.
- Gallup. (s.d). *What is Employee Engagement and How do you Improve it?* Obtido de <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Gomes, B. S. (2021). O impacto do novo Coronavírus (Covid-19) na hotelrai através da perspetiva dos colaboradores. [Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense]. Repositório Universidade Portucalense. Obtido de <http://hdl.handle.net/11328/3566>
- Gruman, J. A., & M.Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Kilham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). Q12 Meta-Analysis. Princeton, NJ: The Gallup Organization.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92(102703), 2-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*.
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307-323. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0008>
- Kulkalyuenyong, P. (2016). The importance of employee engagement in the hospitality industry. *Dusit Thani College Journal*, 10(1), 269-282.
- Kurtzman, J. (2017). *Why is employee engagement in the hospitality industry important?* Obtido de <https://blog.rewardian.com/why-is-employee-engagement-in-the-hospitality-industry-important>
- Li, D.-D., & Li, Q.-H. (2021). SARS-CoV-2: vaccines in the pandemic era. *Military Medical Research*, 8(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1186/s40779-020-00296-y>
- López, R. R., López-Felipe, T., Navajas-Romero, V., & Menor-Campos, A. (2021). Lessons from the First Wave of COVID-19. What Security Measures Do Women and Men Require from the Hotel Industry to Protect against the Pandemic? *International Journal Research and Public Health*, 18(5), 2-16. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18052232>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). Employee Engagement: *Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, 1ª ed. Wiley-Blackwell. doi:<https://doi.org/10.1002/9781444306538>
- Machado, A. d. (2006). *Organizações- Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90. doi: <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martins, J. N. (2013). Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/6322>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, pp. 397-422.
- Moura, L. M. (2021). *The Importance of Employees' Engagement Initiatives in the Hospitality Industry in Portugal*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/24285>
- Oliveira, A. B. (abril de 2021). *Jornal de Negócios*. Obtido de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/setor-do-turismo-e-viagens-deu-menos-21-mil-milhoes-ao-pib-portugues-em-2020>
- Poulston, J. M. (2009). Working Conditions in Hospitality: Employees'. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 23-43. doi:<https://doi.org/10.1080/15280080902716993>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel- edições técnicas.
- Turismo de Portuga business. (2020b). *Programa de incentivo ao consumo Visita Portugal*. Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos/Paginas/programa-de-incentivo-ao-consumo-visita-portugal.aspx
- Turismo de Portugal. (2021a). *Visão geral*. Obtido de http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal Business. (2020a). *Turismo de Portugal lança formação sobre Selo "Clean & Safe"*. Obtido de <http://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/turismo-de-portugal-lanca-formacao-selo-clean-safe.aspx>
- UNWTO. (s.d). *Impact assessemnt of the Covis-19 outbreak on International Tourism*. Obtido de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *SAGE Publications*, 13(4), 429-446. doi: 10.1177/1523422311431220
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zenker, S., Braun, E., & Gyimóthy, S. (2021). Too afraid to Travel? Development of a Pandemic (COVID-19) Anxiety Travel Scale (PATS). *Tourims Management*, 84(104286), 2-11. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104286>

Anexos

Anexo A

O presente questionário surge no âmbito do Projeto de Estágio do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia. Este Projeto tem como principal objetivo medir o seu nível de *engagement*, uma variável motivacional, ligada à sua experiência no trabalho, bem como perceber quais são os fatores determinantes para esse nível de *engagement*.

A sua participação é muito importante para a realização deste Projeto de Estágio, pelo que pedimos que responda a todas as questões.

O tempo médio de resposta é aproximadamente 5 minutos.

Este questionário é anónimo e confidencial, sendo que os dados serão utilizados apenas para fins estatísticos.

Agradecemos a sua participação!

Parte I- Dados sociodemográficos

1. Género:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Antiguidade na empresa: _____

3. Idade:

- ☐ 18 até 24 anos
- ☐ 25 até 34 anos
- ☐ 35 até 44 anos
- ☐ 45 até 60 anos

4. Habilitações académicas

- ☐ Inferior ao 9ºano
- ☐ 9ºano
- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Outra. Qual? _____

5. Departamento:

- ☐ Recepção
- ☐ Restaurante
- ☐ Cozinha
- ☐ Housekeeping
- ☐ Back Office

6. Tipo de contrato:

- ☐ Termo certo
- ☐ Sem termo
- ☐ Outro. Qual?

Parte II- Questões engagement

Pedimos-lhe que assinale com um X a frequência com que se sente desta forma em relação ao seu trabalho, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

	1	2	3	4	5	6	7
1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.							
2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.							
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.							
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.							
5. O meu trabalho inspira-me.							
6. Estou imerso no meu trabalho.							
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.							
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.							
9. Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar.							

Parte III- Questões Engagement

Considerando a seguinte escala, responda às seguintes afirmações:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Sei o que é esperado de mim no trabalho.					
2. Tenho os materiais e equipamentos de que preciso para fazer o meu trabalho corretamente.					
3. No trabalho tenho oportunidade de fazer o que faço de melhor todos os dias.					
4. Nos últimos sete dias recebi reconhecimento ou elogios por ter feito um bom trabalho.					
5. O meu supervisor ou alguém no trabalho, parece preocupar-se comigo enquanto pessoa.					
6. Há alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento.					
7. No trabalho, as minhas opiniões parecem contar.					
8. A missão ou propósito da minha empresa faz-me sentir que o meu trabalho é importante.					
9. Os meus associados ou colegas de trabalho estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade.					
10. Tenho um melhor amigo no trabalho.					
11. Nos últimos seis meses, alguém no trabalho falou comigo sobre o meu progresso.					
12. Este último ano, tive oportunidades no trabalho para aprender e crescer.					