

Mestrado em CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

Caminhos para melhorar o bem-estar dos colaboradores no setor do
Turismo e Hospitalidade

HUAN WANG

ORIENTADOR:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

ABRIL-2026

Resumo

O presente estudo investiga os fatores relacionados com a melhoria do bem-estar dos colaboradores na indústria de Turismo e Hospitalidade (T&H) numa região da China, utilizando o modelo de Exigências e Recursos de Trabalho (JD-R) como base teórica. Face à elevada intensidade laboral e ao forte consumo emocional do setor, a investigação examina o fenómeno através de uma perspetiva multinível: individual, de equipa e organizacional. Adotou-se uma metodologia mista, compreendendo um estudo quantitativo (N=335) e um estudo qualitativo (n=12). Os resultados encontrados no estudo quantitativo (N=335) validaram a superioridade da estrutura multinível (individual, de equipa, organizacional) mostrando que a integração dos três níveis de análise oferece uma capacidade explicativa significativamente superior à de modelos focados numa única dimensão. Nesta estrutura, o nível de equipa emergiu como o preditor mais robusto e quer os recursos ($\beta = 0,245$) como para as exigências ($\beta = -0,141$). Os dados qualitativos aprofundaram a análise da situação em estudo, revelando uma divisão funcional que foi utilizado para descrever a especificidade e a complementaridade dos papéis desempenhados por cada nível de análise (organizacional, equipa e individual): o nível organizacional fornece a base material (remuneração e justiça); o nível de equipa atua como o impulsor central (liderança transformacional e ética); e o nível individual constitui o núcleo de resiliência (autoeficácia e recuperação física e psicológica). Esta investigação contribui para a literatura ao propor um modelo multinível expandido do JD-R adaptado à China, superando as limitações de estudos anteriores focados numa dimensão única. Propõe-se, assim, um quadro de intervenção sistémico que integra o suporte organizacional, o impulso da equipa e a autorregulação individual para uma gestão de recursos humanos mais eficaz na indústria de T&H da China.

Palavras-chave: Bem-estar dos Colaboradores; Modelo JD-R; Metodologia mista; Abordagem Multinível; Liderança; Indústria de Turismo e Hospitalidade; China

Abstract

This study investigates the factors contributing to the improvement of employee well-being in the Tourism and Hospitality (T&H) industry in a region of China, utilizing the Job Demands-Resources (JD-R) model as the theoretical foundation. Given the high labor intensity and emotional exhaustion characteristic of the sector, the research examines the phenomenon through an integrated multilevel perspective: individual, team, and organizational. A mixed-methods approach was adopted, comprising quantitative research (N=335) and qualitative research (n=12). The quantitative results validated the superiority of the multilevel structure, demonstrating that the integration of the three levels of analysis offers a significantly higher explanatory power than models focused on a single dimension. Within this framework, the team level emerged as the most robust predictor for both resources ($\beta = 0.245$) and demands ($\beta = -0.141$). The qualitative data provided a deeper analysis of the situation under study, revealing a functional division used to describe the specificity and complementarity of the roles played by each level of analysis: the organizational level provides the material foundation (compensation and justice); the team level acts as the core driver (transformational and ethical leadership); and the individual level constitutes the resilience core (self-efficacy and physical/psychological recovery). This investigation contributes to the literature by proposing an expanded multilevel JD-R model adapted to the Chinese context, overcoming the fragmentation of previous univariate perspectives. A systemic intervention framework is proposed, integrating organizational support, team momentum, and individual self-regulation for more effective human resource management in China's T&H industry.

Keywords: Employee Well-being; JD-R Model; Mixed methods methodology; Multilevel Approach; Leadership; Tourism and Hospitality Industry; China

Agradecimentos

Ao concluir esta etapa fundamental do meu percurso académico, gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos os que me apoiaram nesta caminhada, que foi muito mais do que um desafio académico; foi um processo de autodescoberta e resiliência.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor José Manuel Dias Lopes. A sua paciência e o seu rigor científico foram essenciais para que eu conseguisse retomar e finalizar este trabalho. Agradeço a disponibilidade e o acompanhamento próximo nos últimos meses, que foram cruciais para que eu não desistisse e voltasse a acreditar na viabilidade desta dissertação.

À minha família e aos meus amigos, o meu mais sincero obrigada. Num percurso que se prolongou além dos dois anos inicialmente previstos, o vosso apoio incondicional e o facto de nunca terem duvidado das minhas capacidades foram o meu porto de seguro. Obrigada por me incentivarem a enfrentar o que eu evitava, sem nunca me pressionarem ou desencorajarem.

3.2.1 Desenho do Guião de Entrevista.....	26
3.2.2 Implementação das Entrevistas.....	27
4. Análise de Dados.....	28
4.1 Análise de dados quantitativa-questionário.....	28
4.1.1 Caracterização da Amostra	29
4.1.2 Fiabilidade e Validade das Escalas.....	32
4.1.3 Correlações e Regressão Linear.....	33
4.1.4 Síntese dos Dados Quantitativos	36
4.2. Análise dos dados qualitativos-Entrevistas	37
4.2.1 Análise dos Dados das Entrevistas	37
4.2.2 Síntese dos Dados das Entrevistas	41
5. Discussão dos Resultados.....	43
5.1 Discussão dos resultados quantitativos.....	43
5.2 Discussão dos resultados qualitativos.....	46
6. Conclusões.....	48
7. Limitações e Investigações Futuras	52
8. Referências	54
9. Anexos.....	67

Lista de Tabelas

Tabela I. Classificação das Dimensões do Bem-Estar	8
Tabela II. Construção de Questionário	24
Tabela III. Informações Básicas dos Entrevistados	27
Tabela IV. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo	29
Tabela V. Características Demográficas da Amostra(N=335)	30
Tabela VI. Resumo dos testes de fiabilidade das escalas	32
Tabela VII. Matriz de Componentes Rotacionados	33
Tabela VIII. Matriz de Correlações de Pearson entre os Construtos (N=335).....	34
Tabela IX. Coeficientes de Regressão (Bem-estar vs. Exigências e Recursos).....	36
Tabela X. Síntese de Recursos Críticos para o Bem-Estar.....	42

Siglas e Acrónimos

COR	Teoria da Conservação de Recursos (<i>Conservation of Resources</i>)
GRH	Gestão de Recursos Humanos
JD	Exigências do Trabalho (<i>Job Demands</i>)
JD-R	Modelo de Exigências e Recursos de Trabalho (<i>Job Demands-Resources</i>)
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
PsyCap	Capital Psicológico
RH	Recurso Humano
T&H	Turismo e Hospitalidade

1. Introdução

A indústria do turismo na China mostra uma forte resiliência e um potencial de crescimento robusto. De acordo com os dados mais recentes da Academia de Turismo da China (CTA, 2026), o mercado atingiu o seu ápice histórico dos últimos vinte anos em 2025. No entanto, esta expansão sem precedentes implica que os profissionais da linha de frente, especialmente os do setor de hospitalidade e os de outras funções nos destinos turísticos (como recepcionistas, pessoal de limpeza, guias turísticos e assistentes de serviço etc.) enfrentam exigências de trabalho sem precedentes. Esta pressão constante coloca em evidência a necessidade de investigar a sustentabilidade do seu bem-estar (Yang et al., 2020, Huang, 2021).

O bem-estar não se limita apenas à esfera social ou familiar, sendo o bem-estar no trabalho igualmente essencial (Danner et al., 2001). O trabalho ocupa um terço do tempo diário de um indivíduo, e os efeitos do trabalho podem prolongar-se para além do horário laboral, afetando as emoções e a vida pessoal (Warr, 2007; Huang, 2021). Indivíduos mais felizes tendem a ser mais sociáveis, ativos e pró-sociais, além de apresentarem maior capacidade para lidar com o stress, resolver problemas, serem criativos e flexíveis (Clark & Watson, 1999; Lyubomirsky et al., 2005). O bem-estar (Well-being) é suficientemente abrangente para incorporar a felicidade e a satisfação com a vida, integrando-as com a satisfação laboral específica, como o contentamento com a remuneração, os colegas e a própria natureza das tarefas (Danna & Griffin, 1999).

A indústria de Turismo e Hospitalidade (T&H) é intrinsecamente exigente, caracterizando-se por um elevado contacto interpessoal e pela necessidade de um controlo emocional constante, o chamado trabalho emocional (Chen et al., 2019; Hsu et al., 2019). Satisfazer as exigências do trabalho requer esforço físico e mental contínuo, o que consome energia e pode tornar-se uma fonte significativa de stress (Bakker & Demerouti, 2007). Esta pressão contínua, agravada por horários irregulares e sobrecarga de trabalho (Yang et al.,

2020), torna os colaboradores da linha da frente vulneráveis à exaustão emocional e ao declínio do bem-estar (Choi, 2019; Huang, 2021).

As consequências deste falta de bem-estar são críticas para as organizações, traduzindo-se em elevados índices de absentismo, rotatividade e custos económicos significativos (Schwepker & Dimitriou, 2021). Em contrapartida, a promoção do bem-estar não só mitiga estes riscos, como estimula a criatividade e a cooperação, gerando valor acrescentado e vantagem competitiva (Qian et al., 2025; Ariza-Montes et al., 2018). Portanto, a investigação sobre o bem-estar dos colaboradores assume um papel importante para a estabilidade e o desenvolvimento sustentável do setor a longo prazo.

O modelo de Exigências e Recursos de Trabalho (JD-R) oferece uma estrutura abrangente que categoriza os determinantes do stress ocupacional em exigências e recursos (Demerouti & Bakker, 2011). Nesta perspetiva, as exigências tornam-se prejudiciais e transformando-se em stressores, apenas quando o esforço biopsicológico desenvolvido pelo colaborador não é suficientemente reparado (Meijman & Mulder, 1998). Por outro lado, os recursos atuam como um contraponto crítico, mitigando o impacto negativo das exigências através de diferentes domínios, desde elementos macro, como a remuneração e o plano de carreira, até dimensões interpessoais e de design de tarefas, incluindo o apoio social e a autonomia funcional (Demerouti & Bakker, 2011).

Atualmente, a investigação que utiliza o modelo de JD-R para explorar o bem-estar dos colaboradores está amplamente consolidada (Bakker et al., 2023). No entanto, no setor do T&H, a literatura existente ainda apresenta uma perspetiva fragmentada, tendendo a analisar de forma isolada as políticas organizacionais, os traços individuais ou eventos negativos específicos, o que resulta numa falta de integração sistémica (Agarwal, 2021; Darvishmotevali & Ali, 2020; Li et al., 2021). Embora investigações de vanguarda (Bakker et al., 2023; Saito et al., 2025; Weeratunga et al., 2025) tenham identificado as interações multinível como fundamentais na alocação de recursos, os estudos empíricos baseados no sistema multinível do JD-R continuam a ser escassos no contexto do setor de T&H na China.

Ao nível metodológico, a exploração do bem-estar nesta indústria permanece fortemente dependente de questionários quantitativos tradicionais (Darvishmotevali & Ali, 2020; Li et al., 2021; Su et al., 2019; Kara et al., 2013), com apenas uma minoria de estudos a adotar métodos mistos (Yu et al., 2021). Simultaneamente, dado que o bem-estar é um conceito subjetivo, outros setores começaram a utilizar o design de métodos mistos (Li, 2025; Salahudin et al., 2025), o que permitiu aprofundar significativamente a compreensão dos mecanismos dinâmicos do bem-estar. Tal como sublinhado por Creswell e Plano Clark (2017), recurso a uma metodologia mista de investigação permite a complementaridade entre as vertentes qualitativa e quantitativa, revelando fenómenos sociais complexos que uma única fonte de dados não consegue captar.

Com base nestas lacunas, a presente investigação integra o modelo multinível do JD-R com uma metodologia mista, procurando evoluir de uma visão unidimensional para uma integração sistémica e hierárquica do bem-estar dos colaboradores no setor de T&H na China. Este estudo não só utiliza uma amostra quantitativa para analisar e validar os impactos independentes e combinados entre diferentes níveis, como também recorre a entrevistas em profundidade para realizar uma análise detalhada das causas subjacentes. Neste sentido, o objetivo principal desta investigação é identificar qual o nível de análise individual, de equipa ou organizacional que apresenta a maior eficácia e capacidade preditiva na promoção do bem-estar dos colaboradores na China, mostrando que a interação integrada destes níveis é mais eficaz do que qualquer abordagem isolada, e propondo as orientações práticas para a gestão do setor.

Para alcançar este objetivo, o estudo estrutura-se em torno de quatro questões fundamentais de investigação. Primeiramente, procura-se compreender de que forma os recursos e as exigências, distribuídos pelos níveis individual, de equipa e organizacional, influenciam o bem-estar dos colaboradores. Em segundo lugar, a investigação pretende determinar qual destes níveis mostra ser o preditor mais robusto e nuclear para o bem-estar dos profissionais no contexto específico da China. Em terceiro lugar, questiona-se em que medida a interação integrada destes três níveis oferece uma capacidade explicativa

superior à análise de cada nível de forma isolada. Por último, o estudo questiona que estratégias práticas podem as organizações adotar para otimizar os recursos em cada nível, visando reduzir o impacto das exigências e promover uma gestão de recursos humanos mais eficaz.

A presente dissertação encontra-se organizada em sete capítulos fundamentais. Após introdução, o segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura, explorando o modelo JD-R e o bem-estar dos colaboradores sob a ótica das três dimensões. O capítulo seguinte detalha o percurso metodológico adotado, enquanto o quarto capítulo expõe os resultados da análise de dados quantitativos e qualitativos. A discussão aprofundada das evidências empíricas tem lugar no quinto capítulo, culminando, no sexto capítulo, com as conclusões e implicações práticas deste estudo. Por fim, o sétimo capítulo reflete sobre as limitações da investigação e apresenta sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo revê a literatura e enquadra teoricamente a dissertação, estando organizado em seis seções. Inicia-se com uma análise da situação atual dos colaboradores da indústria do turismo na China, destacando os desafios contextuais, como a elevada carga horária e o risco de depressão. Em seguida, estabelece-se o fundamento teórico do Bem-Estar e apresenta-se o modelo de JD-R.

As seções subsequentes adotam uma abordagem multinível, inspirada no quadro teórico de Saito et al. (2025) e Bakker e Demerouti (2018), explorando os fatores e caminhos de melhoria nos níveis individual, da equipa e organizacional. Esta estrutura permite uma compreensão holística de como os recursos internos e o suporte externo interagem para promover o florescimento dos profissionais no setor turístico. O capítulo termina com uma síntese que articula estas dimensões, servindo de base para o desenvolvimento das hipóteses deste estudo.

2.1 Situação Atual e Contexto dos Colaboradores na Indústria do T&H na China

O setor do Turismo e da Hospitalidade (T&H) constitui uma atividade multidimensional que combina o deslocamento de pessoas com a prestação de serviços de hospitalidade (UNWTO, 2008). O turismo é uma atividade humana centrada no deslocamento de pessoas entre diferentes regiões, abrangendo tanto o turismo doméstico como o internacional, não só satisfaz as necessidades de lazer e exploração cultural dos indivíduos, como também promove a troca e a integração multicultural a nível global (UNWTO, 2008; Li & Zhang, 2011). Camilleri (2018) salienta que o setor do turismo, além de gerar empregos e impulsionar o crescimento económico regional, depende de uma colaboração estreita com setores relacionados, como transporte, alojamento, serviços auxiliares e canais de distribuição. Esta cooperação intersectorial é essencial para que o turismo contribua de forma ampla para a economia regional.

As características particulares do trabalho no setor de T&H — como horários irregulares (incluindo feriados, fins de semana e turnos noturnos), exigências intensas de serviço, baixos níveis de remuneração e a exigência de realizar trabalho emocional ao lidar com clientes exigentes — exercem um impacto significativo no estado psicológico e no bem-estar dos colaboradores (Nafees et al., 2024; Ariza-Montes et al., 2019).

Nos últimos dois anos, a indústria do T&H na China tem-se desenvolvido rapidamente, tornando-se uma força motriz essencial para o crescimento económico. Segundo o *Ministério da Cultura e Turismo da República Popular da China* (2025), durante o feriado do Dia do Trabalhador (com cinco dias consecutivos de descanso oficial), registaram-se 314 milhões de deslocações turísticas domésticas, acompanhadas por um aumento expressivo nos gastos totais do setor. Este florescimento do setor evidencia não só o vigor económico, mas também um aumento significativo na procura de emprego, oferecendo uma base prática para o estudo aprofundado do bem-estar dos colaboradores e das estratégias para a sua promoção.

2.2 Construção Teórica e Dimensões do Bem-Estar

A pesquisa empírica sobre o bem-estar (well-being) teve início na década de 1960. A definição pioneira de Bradburn (1969) marcou a transição desta área do pensamento filosófico para a ciência empírica (Zheng et al., 2015). Bradburn propôs que:

“An individual will be high in psychological well-being in the degree to which he has an excess of positive over negative affect and will be low in well-being in the degree to which negative affect predominates over positive” (Bradburn, 1969, p. 9).

De acordo com Dodge et al. (2012), o desenvolvimento histórico do estudo do bem-estar seguiu principalmente duas perspectivas: Bem-estar Subjetivo (Bradburn, 1969; Diener, 1984; Kahneman et al., 1999; Lyubomirsky & Lepper, 1999), Bem-estar Psicológico (Ryff, 1989; Waterman, 1993)

O conceito de bem-estar subjetivo foi desenvolvido por Diener (1984, 2000, 2006). Diener (2000) afirma que o bem-estar subjetivo é composto por três elementos centrais: satisfação com a vida, emoções positivas e emoções negativas, enfatizando que o bem-estar é multidimensional e apresenta tanto estabilidade quanto variações ao longo do tempo. Segundo Diener (2006), o bem-estar é definido como “todas as avaliações que as pessoas fazem sobre suas vidas, tanto positivas quanto negativas. Inclui avaliações cognitivas reflexivas, como satisfação com a vida e com o trabalho, interesse e envolvimento, bem como respostas emocionais a eventos da vida, como alegria e tristeza.”

Ryff (1989) propõe o conceito de bem-estar psicológico, destacando a importância do bem-estar no processo de autorrealização e crescimento pessoal. O seu modelo compreende seis dimensões básicas: autoaceitação; crescimento pessoal; propósito de vida; domínio do ambiente; relações positivas com os outros; e autonomia.

Com o desenvolvimento da psicologia positiva, muitos estudiosos passaram a abordar o bem-estar subjetivo e psicológico sob uma perspectiva mais positiva, tornando-os temas centrais da pesquisa (Diener, 2006; Seligman, 2002). Dodge et al. (2012) propõem que o bem-estar deve ser definido como um estado de equilíbrio dinâmico entre os recursos de um indivíduo (psicológicos, sociais e físicos) e os desafios enfrentados. Li et al. (2024)

afirmam que o estudo do bem-estar envolve várias áreas como psicologia, sociologia e economia, e que fatores como o nível de desenvolvimento social e a perceção de justiça social também influenciam o bem-estar subjetivo.

Com o avanço contínuo da psicologia e da teoria do comportamento organizacional, a pesquisa sobre o bem-estar tem se aprofundado. Warr (1990) foi o primeiro a introduzir o conceito de bem-estar no contexto de trabalho, definindo-o como as respostas emocionais e comportamentais subjetivas, abrangentes, objetivas e avaliativas dos colaboradores ao seu ambiente de trabalho. Ele ressaltou a estreita relação entre o ambiente profissional e o estado emocional, tendo um impacto significativo no bem-estar ocupacional (Warr, 1990; Zhang, 2024).

2.2.1 O Bem-Estar dos Colaboradores

O estudo do bem-estar passou por um processo evolutivo na sua conceptualização. Inicialmente, os estudiosos tendiam a simplificar o conceito como um estado psicológico no contexto de trabalho, utilizando indicadores substitutos como satisfação no trabalho e burnout para medi-lo indiretamente (Katariina & Nurmi, 2004; Kausto et al., 2005). Wright e Cropanzano (2004), embora mantivessem a definição de estado psicológico, começaram a focar-se no papel das emoções positivas, estabelecendo a base para modelos multidimensionais subsequentes.

O bem-estar dos colaboradores refere-se à experiência psicológica positiva obtida durante o processo de realização de objetivos, exploração do potencial e satisfação de necessidades (Ge, 2010; Zou et al., 2015). López et al. (2021) indicam que, embora o bem-estar seja parte da experiência diária da vida, ele também está relacionado com aspetos socioeconómicos, como a satisfação no trabalho, que impacta tanto o indivíduo quanto a organização. O bem-estar dos colaboradores reflete não só a proatividade e a saúde psicológica, mas é também um indicador chave de produtividade e engajamento, com colaboradores mais felizes geralmente a apresentarem maior motivação e eficiência (Eryilmaz et al., 2020; Charles et al., 2023; Zhang, 2025). Além disso, Nafees et al. (2024),

Bakker & Demerouti (2007) e Saito et al. (2025) destacam que, nos últimos anos, as organizações têm dado crescente atenção ao bem-estar dos colaboradores, considerando-o um dos fatores-chave para o sucesso organizacional.

O conceito de bem-estar dos colaboradores é geralmente visto como multidimensional (Chang et al., 2021; Zhang, 2025). Em relação às dimensões do bem-estar dos colaboradores, diferentes estudiosos propuseram diversas classificações baseadas em distintas perspetivas. Na Tabela I sintetizam-se as mais relevantes dessas visões.

Tabela I. Classificação das Dimensões do Bem-Estar

Autor(es) / Ano	Classificação das Dimensões do Bem-Estar
Huang (2021)	● Bem-estar físico e emocional (estado emocional e físico) ● Bem-estar no trabalho (satisfação, compromisso organizacional) ● Bem-estar psicológico (sentido de competência, autonomia, conexão emocional)
Nafees et al. (2024)	● Bem-estar subjetivo (emoções positivas, satisfação com a vida) ● Bem-estar psicológico (autorrealização, crescimento pessoal) ● Bem-estar no local de trabalho (perceção do ambiente, oportunidades de desenvolvimento)
Zheng et al. (2015)	● Bem-estar na vida ● Bem-estar no local de trabalho ● Bem-estar psicológico

Fonte: Elaboração pela autora

Embora ainda não haja uma padronização completa nos critérios de classificação, estes estudos indicam consistentemente que o bem-estar dos colaboradores é uma construção multidimensional, que abrange fatores como a saúde física e mental dos indivíduos, a experiência no trabalho e a satisfação das necessidades psicológicas. Wright et al. (2004) salientaram a relação entre diferentes dimensões do bem-estar dos funcionários e três resultados principais: saúde física, satisfação com a vida e desenvolvimento profissional. Huang (2021) agrupou os fatores que influenciam o bem-estar dos funcionários em três níveis: características do trabalho, atributos organizacionais

(a nível organizacional) e atributos pessoais, tais como género, idade e perceção subjetiva do bem-estar.

Saito et al. (2025), com base na análise de modelos de bem-estar utilizados na literatura de referência como os propostos por Page e Vella-Brodrick (2009), Meyer e Maltin (2010), e Loon et al. (2019) analisam o bem-estar dos colaboradores a partir de três níveis distintos: nível individual, nível de equipa e nível organizacional. Nestes níveis, são considerados elementos como fontes de stress, recursos e práticas organizacionais.

2.2.2 O Modelo JD-R e o Bem-Estar dos Colaboradores

O modelo JD-R foi originalmente desenvolvido por Demerouti et al. (2001), destacando-se pela sua elevada flexibilidade conceptual, uma vez que permite categorizar todas as características do trabalho em duas dimensões fundamentais: as exigências do trabalho e os recursos do trabalho.

Bakker e Demerouti (2007) argumentam que este modelo é aplicável a diversos setores e possui a capacidade de promover o bem-estar dos colaboradores. Exigências como o elevado esforço emocional, a intensidade física do trabalho e os horários irregulares podem, quando excedem prolongadamente a capacidade de resiliência individual, conduzir ao esgotamento energético e à ocorrência de *burnout* (Bakker & Demerouti, 2017). Por outro lado, recursos como o apoio da liderança, a autonomia na tomada de decisões e as oportunidades de formação funcionam como amortecedores (*buffers*) do stress, mitigando eficazmente os efeitos negativos das exigências laborais sobre os profissionais (Bakker & Demerouti, 2017).

Com a evolução da teoria, Bakker e Demerouti (2018) propuseram o modelo JD-R multinível, que integra sistematicamente o efeito sinérgico dos recursos organizacionais, de equipa e individuais no bem-estar dos colaboradores e no desempenho organizacional. Ao nível organizacional, o contexto de recursos macro construído através de práticas de RH (como o desenvolvimento de competências e partilha de informações financeiras) e práticas orientadas para a saúde psicológica dos colaboradores. Ao nível da equipa, o modelo

ênfatiza que a liderança transformacional e o apoio social dos colegas atuam como recursos mediadores cruciais, capazes de mitigar eficazmente os impactos negativos das elevadas exigências do setor. Ao nível individual, a disponibilização de recursos externos estimula ainda mais os recursos pessoais (como a autoeficácia) e incentiva os colaboradores a otimizarem o seu próprio ambiente de trabalho através do *crafting* do trabalho proativo, este comportamento consiste na iniciativa autónoma do trabalhador para reconfigurar ativamente as suas tarefas e relações profissionais, procurando aumentar os seus recursos e desafios laborais de forma (Bakker & Demerouti, 2018).

2.3 Nível Individual: Fatores e caminhos de melhoria do bem-estar

Nesta seção analisam-se os fatores ao nível individual e caminhos para melhorar o bem-estar, estando organizada em quatro tópicos: fontes de stress no trabalho e personalidade dos indivíduos; recursos pessoais e capital psicológico; desligamento psicológico e mecanismos de recuperação; e redesenho do trabalho (*job crafting*).

2.3.1 Fontes de stress no trabalho e personalidade dos indivíduos

Os colaboradores do setor do T&H enfrentam uma carga física e mental significativa nas suas funções. Por um lado, são obrigados a interagir frequentemente com os clientes, prestando um serviço emocional (*emotional labor*) (Choi, 2019); por outro, enfrentam exigências físicas como trabalhar ao ar livre ou o contacto com produtos químicos de limpeza (O'Neill, 2011; Saito, 2021). A exposição prolongada a este tipo de stress psicológico e físico pode levar ao burnout, com impacto negativo na qualidade do serviço (Bakker & Demerouti, 2007).

O'Neill e Davis (2011), ao analisarem o setor da hospitalidade, identificaram a sobrecarga de trabalho como uma das principais fontes de stress. Saito et al. (2025) consideram que as fontes de stress ao nível individual residem, em grande parte, nas características pessoais dos colaboradores. Os fatores mais comuns incluem os traços de

personalidade e as exigências do trabalho. A forma como um indivíduo percebe o stress e o bem-estar pode depender da sua personalidade, o que leva a diferentes reações perante as mesmas situações (Huang et al., 2021; Mackenzie et al., 2020; Ariza-Montes et al., 2019). De forma semelhante, Zhang Yao et al. (2023) e Zhang Ying (2024) destacam o papel dos fatores individuais — especialmente os traços de personalidade — na formação do bem-estar. Colaboradores com uma personalidade proativa tendem a apresentar maior sentido de responsabilidade e maior capacidade de adaptação às exigências laborais, o que resulta num aumento do bem-estar no trabalho.

2.3.2 Recursos pessoais e capital psicológico

As emoções positivas estão ligadas ao bem-estar. Diener et al. (2002) referem que estas emoções aumentam a motivação e facilitam a acumulação de recursos úteis, potenciando o sucesso futuro. No contexto organizacional, este estado positivo é frequentemente integrado no conceito de Capital Psicológico (PsyCap) (Luthans et al., 2007). O PsyCap é definido como um estado de desenvolvimento psicológico positivo que engloba quatro dimensões: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans et al., 2007; Farajat & Salah, 2023).

Recursos pessoais como a autoeficácia e o otimismo funcionam de forma semelhante, representando a crença do indivíduo na sua capacidade de controlo, promovendo o envolvimento no trabalho e mitigando os efeitos negativos do stress (Xanthopoulou et al., 2013). Estudos indicam que níveis elevados de bem-estar estão associados a maiores rendimentos e menores taxas de desemprego; pessoas otimistas tendem a alcançar maior prosperidade financeira a longo prazo (Lyubomirsky et al., 2005).

Quando confrontados com elevada carga emocional, a perceção de auto-eficácia torna-se especialmente importante, aumentando o envolvimento e a motivação do colaborador (Bakker & Sanz-Vergel, 2013). O PsyCap Positivo constitui uma força motriz central na melhoria do bem-estar individual. Além disso, emoções positivas também podem fortalecer o sistema imunitário e melhorar a saúde física de forma direta ou indireta

(McGuire et al., 2002). Darvishmotevali e Ali (2020) confirmaram que a autoeficácia pode amortecer significativamente os efeitos negativos da intensidade do trabalho sobre o bem-estar subjetivo e o desempenho profissional.

Farajat e Salah (2023), num estudo empírico sobre o setor do turismo, quantificaram o impacto positivo das dimensões do PsyCap no bem-estar subjetivo, destacando a autoeficácia como o preditor de maior relevância. Estes recursos pessoais exercem uma dupla função no modelo JD-R: medeiam parcialmente a relação entre recursos de trabalho e envolvimento no trabalho (Xanthopoulou et al., 2007) e funcionam como mecanismo de proteção para preservar o bem-estar em contextos de elevada exigência (Demerouti & Bakker, 2011).

2.3.3 Desligamento psicológico e mecanismos de recuperação

Os colaboradores da linha da frente no setor do T&H (como empregados de mesa ou guias turísticos) podem ser alvo de comportamentos abusivos por parte de clientes, como linguagem ofensiva, atitudes inadequadas ou transferência de emoções negativas, o que constitui uma perda de recursos e exige investimento contínuo em trabalho emocional para manter o desempenho. Quando expostos a este tipo de stress durante longos períodos, os colaboradores tendem a experienciar emoções negativas que transbordam para a sua vida pessoal, afetando a qualidade de vida (Yang et al., 2020).

Neste contexto, o desligamento psicológico assume um papel regulador crucial. Sonnentag e Fritz (2007) mostraram que baixos níveis de desligamento resultam em pensamentos recorrentes sobre o trabalho fora do horário laboral, gerando esgotamento emocional contínuo. Em contraste, o estudo longitudinal de Yang et al. (2020) concluiu que um bom nível de desligamento psicológico melhora significativamente a vitalidade diária dos colaboradores, ajudando-os a recuperar recursos mentais para enfrentar as exigências futuras. Yang et al. (2020), recomendam evitar atividades relacionadas com o trabalho durante o tempo livre e manter uma distância mental saudável face ao trabalho (Nafees et

al., 2024). Para além disso, dormir bem e cultivar hobbies pode também facilitar o desligamento psicológico (Yang et al., 2020).

Os mecanismos de recuperação são fundamentais para o bem-estar dos colaboradores, pois permitem restabelecer o equilíbrio físico e psicológico após a exposição ao stress laboral (Meijman & Mulder, 1998). Os colaboradores da linha da frente no T&H sofrem frequentemente de fadiga física devido à permanência prolongada em pé ou ao movimento constante, e de tensão emocional devido ao contacto contínuo com os clientes — pelo que pausas eficazes e momentos de recuperação são essenciais (Saito et al., 2024).

A nível individual, a capacidade de desligamento psicológico permite ao colaborador distanciar-se mentalmente das tarefas laborais, facilitando a recuperação do estado físico e mental (Gordon & Shi, 2021; Meijman & Mulder, 1998; Yang et al., 2020). É importante adaptar a atividade de recuperação ao tipo de fadiga, por exemplo, descanso breve para fadiga física e tempo a sós para stress emocional. Atividades como a prática de desporto também ajudam a relaxar e resolver problemas associados com o trabalho (Saito et al., 2024; Bichler et al., 2020; Xu et al., 2021).

2.3.4 Redesenho do trabalho

Com base no modelo JD-R (Demerouti et al., 2001), Tims et al. (2012) definem o redesenho do trabalho (*job crafting*) como a iniciativa do próprio trabalhador em ajustar as exigências e os recursos do seu trabalho com o objetivo de otimizar a sua experiência laboral. Isso pode ser feito através da procura ativa de feedback, do aumento de tarefas desafiantes ou da redução de exigências impeditivas no trabalho.

2.4 Nível da Equipa: Fatores e caminhos de melhoria do bem-estar

Complementando a caracterização feita na seção anterior, estudam-se agora os Fatores e caminhos de melhoria ao nível da equipa, considerando-se três questões centrais:

as Fontes de stress na equipa e relações interpessoais, a Liderança e ambiente de equipa; e o Apoio social e interação na equipa.

2.4.1 Fontes de stress na equipa e relações interpessoais

Saito et al. (2025) apontam que as principais fontes de stress ao nível da equipa provêm de tensões nas relações interpessoais entre colegas e da avaliação do grau de competência na gestão de líderes. Comportamentos de liderança antiética, como favoritismo, críticas excessivas e ausência de imparcialidade afetam o estado emocional dos colaboradores, podendo também influenciar negativamente o seu bem-estar no trabalho (Sarwar et al., 2020). No quotidiano, existem várias fontes de stress, incluindo tensões interpessoais, sobrecarga de trabalho e conflitos entre o trabalho e a vida familiar, sendo a mais comum a tensão interpessoal (Almeida & Horn, 2004). Um estudo de O'Neill e Davis (2011), focado na hospitalidade, revelou que as tensões entre colegas ultrapassam até mesmo as relações interpessoais entre funcionários e clientes.

2.4.2 Liderança e ambiente de equipa

De acordo com Gonos e Gallo (2013), uma liderança de elevada qualidade é um fator determinante para que os colaboradores alcancem níveis mais elevados de qualidade de vida profissional e satisfação. Uma liderança eficaz desempenha um papel fundamental ao nível da equipa. Certos comportamentos de liderança podem reduzir as exigências do trabalho e aumentar os recursos disponíveis, reforçando assim o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Fernet et al., 2015; Bakker & Demerouti, 2017).

A liderança é a fonte de motivação que permite aos colaboradores lidar com as pressões do setor. Por exemplo, a liderança transformacional, ao oferecer apoio emocional ou instrumental, autonomia e oportunidades de crescimento, contribui para a manutenção de altos níveis de envolvimento, especialmente em contextos de elevada pressão (Breevaart et al., 2014, 2016). Schaufeli (2015) ainda propõe o conceito de Liderança Engajadora, que cria ambientes de trabalho com altos recursos, promovendo o bem-estar

dos colaboradores (reduzindo o burnout, aumentando o engajamento) e melhorando o compromisso organizacional e o desempenho. Tais líderes podem agir através de três vias: empoderamento (delegar poder e responsabilidades, proporcionar oportunidades de desenvolvimento), ligação (fortalecer o espírito de equipa e o sentimento de pertença), e inspiração (ajudar os colaboradores a encontrar sentido no trabalho) (Schaufeli, 2015).

Na indústria do T&H, ocorrem práticas antiéticas, como a violação da privacidade dos clientes ou a omissão de problemas por parte da gestão, o que pode aumentar o stress dos funcionários, diminuir o engajamento e gerar elevados custos sociais (Sarwar et al., 2020). A liderança é um componente essencial do ambiente ético organizacional. Abdelmotaleb e Saha (2019) e Sarwar et al. (2020) sublinham que uma cultura ética reforça as experiências emocionais dos colaboradores, sendo a liderança ética promotora do bem-estar no trabalho.

2.4.3 Apoio social e interação na equipa

O trabalho emocional pode provocar exaustão emocional, sendo os colaboradores do setor dos serviços particularmente vulneráveis (Chen et al., 2019). Tal situação leva os funcionários a procurarem apoio social e emocional junto dos colegas. Segundo a teoria da conservação de recursos (*Conservation of Resources-COR*) de Hobfoll (1989), partilhar emoções e receber apoio durante períodos de descanso ajuda a recuperar recursos sociais e promove a segurança psicológica (Quinn et al., 2012). Saito et al. (2024) observam que a interação com colegas próximos, como conversar no local de trabalho, pode desencadear um sentimento de pertença, reforçando a ligação emocional à organização e elevando o bem-estar e a motivação dos colaboradores. Zhang (2025) destaca que atividades de *team building* (como jogos de equipa, atividades ao ar livre, festas sazonais e competições desportivas) são eficazes para relaxar, promover o relacionamento interpessoal e reforçar a coesão da equipa.

2.5 Nível Organizacional: Fatores e caminhos de melhoria do bem-estar

Esta seção completa o enquadramento estabelecido nas duas seções anteriores, examinando os Fatores e caminhos de melhoria ao nível organizacional. A seção está organizada em quatro tópicos: Fontes de stress organizacional e práticas de gestão de recursos humanos; Remuneração e justiça organizacional; Gestão da saúde e segurança psicológica; e Apoio ao equilíbrio trabalho-família.

2.5.1 Fontes de Stress Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)

Saito et al. (2025) consideram que as fontes de stress organizacional derivam de práticas inadequadas de gestão de recursos humanos, afetando significativamente a cultura e o clima organizacional. Além disso, quando as organizações falham em fornecer recursos de desenvolvimento, a carência de oportunidades de formação profissional e de progressão na carreira não é apenas uma lacuna administrativa, mas um preditor direto do esgotamento psicológico e da diminuição da satisfação laboral (Dhar, 2015; Bakker & Demerouti, 2017). Segundo Lepak et al. (2006), as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) são estruturadas em três domínios fundamentais: Desenvolvimento das competências dos colaboradores (recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento), práticas orientadas para a motivação e esforço (remuneração, incentivos e gestão de desempenho) e práticas orientadas para o empowerment, para a possibilidade de contribuição.

As PGRH não devem apenas fornecer incentivos materiais (equidade distributiva), a equidade e a transparência no seu processo de atribuição (Justiça Procedimental) constituem a fonte central do sentimento de segurança dos colaboradores (Lepak et al., 2006). Muitos funcionários da hospitalidade também relataram que os seus salários e benefícios são insuficientes (Ayachit & Chitta, 2022). O impacto negativo no bem-estar não se limita à remuneração, a falta de acesso a programas de formação profissional no setor de T&H impede o desenvolvimento do capital humano e gera uma perceção de desvalorização (Dhar, 2015).

No contexto profissional atual, a gestão de RH tornou-se um fator essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações. Tripathi e Kumar (2023) identificam o bem-estar dos colaboradores como um indicador-chave da eficácia da gestão de RH. Khoreva e Wechtler (2018) mostram empiricamente que as práticas de RH, especificamente as orientadas para o desenvolvimento de competências, motivação e oportunidade são antecedentes críticos que influenciam positivamente o bem-estar dos colaboradores.

Segundo Hu e Zheng (2024), quando os objetivos de aprendizagem são acompanhados de formação diversificada, os colaboradores sentem-se motivados para crescer profissionalmente, promovendo assim o seu bem-estar.

2.5.2 Remuneração e justiça organizacional

Os sistemas de remuneração e benefícios nas PGRH constituem outro fator determinante para o bem-estar dos colaboradores (Saito et al., 2025). Zhang (2025) sublinha a importância de alinhar salários com funções, responsabilidades e padrões de mercado, bem como garantir mecanismos de recompensa justos e transparentes. A justiça procedimental e distributiva na atribuição de recompensas pode aumentar o bem-estar e o envolvimento no trabalho (Jyoti & Rani, 2017; Tripathi & Kumar, 2023). Li et al. (2024) sugerem a implementação de um sistema de benefícios diversificado, incluindo seguros de saúde, subsídios para horas extra, transporte, práticas de comunicação e partilha de informação, e os benefícios legais obrigatórios (como segurança social e férias), promovendo a sensação de pertença e bem-estar dos colaboradores.

2.5.3 Gestão da saúde mental

Agarwal (2021), Hewagama et al. (2019) e Zhang (2025) indicam que medidas como práticas de apoio psicológico, aconselhamento profissional, sessões de coaching e seminário sobre saúde mental ajudam os colaboradores a gerir o stress, reforçar a resiliência e melhorar a sua capacidade de lidar com desafios. Saito et al. (2025) afirmam

que este investimento em recursos reflete a importância atribuída pela organização a um ambiente de saúde integral para os colaboradores. Ao estabelecer mecanismos de intervenção psicológica normalizados, a organização consegue prevenir eficazmente eventos negativos, como o assédio moral, reduzindo assim a exaustão emocional dos funcionários. Isto permite que estes mantenham um estado psicológico saudável perante os desafios de elevada intensidade do setor, resultando, consequentemente, na melhoria do seu bem-estar (Teo et al., 2020; Page et al., 2018).

2.5.4 Apoio ao equilíbrio trabalho-família

O conflito trabalho-família tem efeitos negativos no bem-estar, exacerbados pela carga horária intensa do setor (Sankar, 2024). Saito et al. (2025) sugerem que a criação de um ambiente de trabalho positivo é a prática mais eficaz para lidar com o stress e prevenir comportamentos negativos. Políticas de horários flexíveis e apoio à família (Zhang, 2024) são fundamentais para equilibrar a vida pessoal e profissional. Este ambiente, pautado pela valorização e respeito (Saito et al., 2025), consolida uma cultura organizacional positiva que, por sua vez, fortalece o sentimento de pertença e o bem-estar dos colaboradores (Liu-Lastres & Wen, 2021).

2.6 Síntese

Com base na revisão da literatura acima apresentada, este estudo visa explorar caminhos eficazes para promover o bem-estar dos colaboradores da indústria do T&H na China. Dado que o setor do turismo é caracterizado por um elevado nível de contacto com o público e uma forte exigência emocional (Hsu et al., 2019; D'Annunzio-Green et al., 2008), os colaboradores enfrentam múltiplas fontes de stress, com origem em vários níveis: nível individual, de equipa e organizacional, como interação com clientes, trabalho emocional, elevada intensidade de trabalho e tensões interpessoais (Yang et al., 2020; Kara et al., 2013;

O'Neill, 2011). Face às exigências profissionais, é fundamental assegurar o apoio de recursos adequados.

Este estudo utiliza o modelo JD-R como estrutura teórica fundamental, enfatizando a interação entre exigências e recursos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017). Conforme ilustrado no modelo conceitual desta dissertação (Figura I), a estrutura original de Demerouti et al. (2001) e Bakker e Demerouti (2018) é expandida através da perspetiva multinível proposta por Saito et al. (2025). Assim, enquanto o modelo clássico se focava na dicotomia entre exigências e recursos, a presente proposta categoriza estas variáveis em três níveis de análise: individual, de equipa e organizacional. Esta integração permite investigar como os recursos podem reduzir os efeitos negativos das exigências, promovendo o bem-estar dos colaboradores no setor de T&H de forma multidimensional.

Neste estudo, as exigências do trabalho (JD) são operacionalizadas através de três dimensões de fontes de stress (individual, de equipa e organizacional). Esta escolha metodológica fundamenta-se na definição de Bakker e Demerouti (2007), que identificam as exigências como fatores de risco ocupacional que se transmutam em stressores sempre que o esforço despendido ultrapassa a capacidade de recuperação do colaborador. Desta forma, ao utilizar o stress como indicador, assegura-se a plena correspondência teórica entre os itens do questionário e o modelo JD-R proposto.

Os Recursos do Trabalho (JR) referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que possuem a capacidade de reduzir os efeitos negativos das exigências laborais (Bakker e Demerouti, 2007). Na presente dissertação, estes recursos são categorizados em três níveis de análise: individual, de equipa e organizacional, servindo como elementos facilitadores que promovem o bem-estar dos colaboradores.

Modelo Teórico da Investigação (JD-R Model Adaptado)

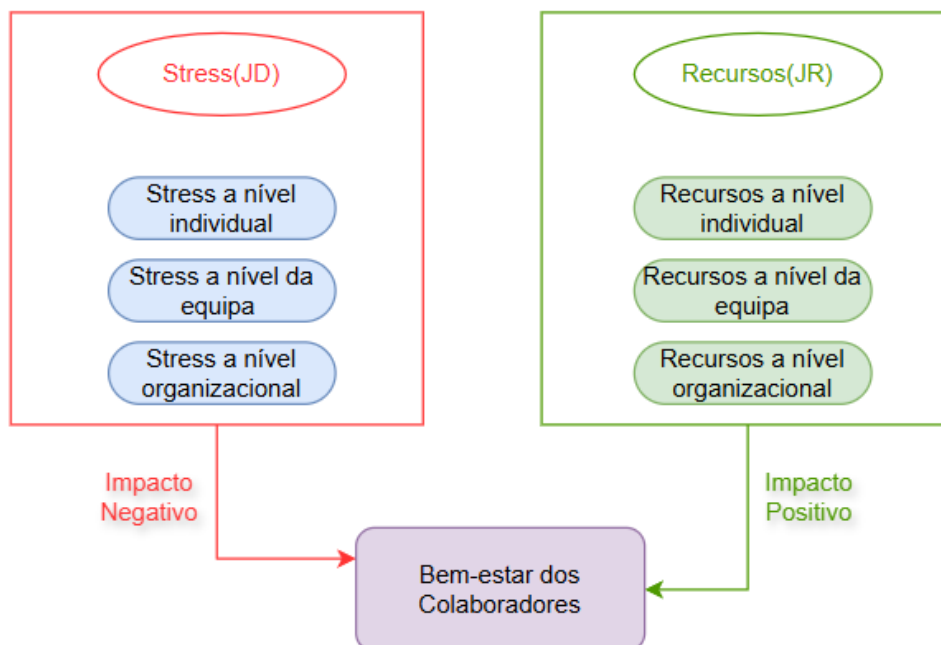


Figura I. *Modelo representado de forma estática*

Fonte: Elaboração da autora, com base em Demerouti et al. (2001), Bakker e Demerouti (2018) e Saito et al. (2025).

No contexto do setor da hospitalidade, O'Neill e Davis (2011) sublinham a tensão e os conflitos interpessoais emergem consistentemente como os fatores de stress mais comuns e desgastantes. Nielsen et al. (2008) sustentam que o estilo de liderança transformacional exerce uma influência significativa no bem-estar psicológico dos colaboradores. Esta preponderância dos recursos de equipa alinha-se com a tese de Jiang et al. (2012) sobre o impacto de resultados proximais e distais. Segundo os autores, a influência das práticas laborais é mais robusta quando incide diretamente sobre o ambiente imediato do colaborador (nível proximal), tendendo a dissipar-se à medida que o caminho causal se torna mais distal ou organizacional. Deste modo, pela sua proximidade funcional e capacidade de mitigação direta do stress cotidiano, assume-se que os recursos de equipa

exercem o impacto mais forte na promoção do bem-estar. Assim, propõe-se as seguintes hipóteses:

H1: As exigências no trabalho (JD/Stress) em todos os três níveis (individual, de equipa e organizacional) correlacionam-se negativamente e significativamente com o bem-estar.

H1-Comparative: A exigência no trabalho (JD/Stress) ao nível de equipa apresenta o impacto negativo mais forte no bem-estar dos colaboradores do setor do T&H em comparação com os outros níveis.

H2: Os recursos do trabalho (JR) em todos os três níveis (individual, de equipa e organizacional) correlacionam-se positivamente e significativamente com o bem-estar.

H2-Comparative: Os recursos do trabalho (JR) ao nível da equipa apresentam o impacto positivo mais forte na promoção do bem-estar dos colaboradores do setor do T&H em comparação com os outros níveis.

3. Metodologia

De acordo com a definição de Plano Clark (2005), a investigação com uma metodologia mista caracteriza-se pela integração num mesmo estudo da recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos, permitindo colmatar as limitações de usar um método único. Creswell e Plano Clark (2007), juntamente com Cameron et al. (2015), reforçam que esta abordagem proporciona uma compreensão mais profunda de fenómenos complexos em comparação com investigações baseadas numa única perspetiva.

A maioria das investigações que utiliza o modelo JD-R para estudar o bem-estar adota uma abordagem quantitativa (Bakker et al., 2017, 2023), considerando que o bem-estar dos colaboradores é um conceito multidimensional que abrange as esferas psicológica, laboral e pessoal (Zheng et al., 2015), alguns estudos empíricos (Salahudin et al., 2025, Li et al., 2025) mostram que os métodos mistos são mais eficazes para capturar mecanismos psicológicos complexos em contextos setoriais específicos.

O presente estudo combina duas componentes, a validação quantitativa do modelo com uma exploração qualitativa contextual. A primeira componente visa estabelecer a significância estatística das dimensões do modelo JD-R, fornecendo uma base empírica para o estudo do bem-estar. A segunda baseia-se na diversidade de funções e tarefas no setor do T&H, utilizando entrevistas para captar as perceções subjetivas de diferentes colaboradores, garantindo assim a abrangência da análise. Ao mesmo tempo, o recurso a entrevistas permite uma maior profundidade na análise.

3.1 Investigação Quantitativa

O estudo adota uma abordagem quantitativa, o inquérito por questionário foi desenvolvido com o bem-estar dos colaboradores como variável-critério, e os fatores de nível individual, de equipa e organizacional como variáveis independentes. A população-alvo abrange diversos cargos no setor do T&H, visando revelar, através de uma amostra diversificada, os caminhos de influência de cada fator no bem-estar. A análise dos dados dos efetuados através do software IBM SPSS Statistics, utilizando o coeficiente de correlação de Pearson e a análise de regressão linear para avaliar as relações entre as variáveis e testar as hipóteses do modelo.

3.1.1 Desenho e Estrutura do Questionário

O questionário (Anexo I) foi integralmente delineado com base na revisão de literatura e encontra-se estruturado em cinco partes principais e a fundamentação teórica e construção do design do questionário encontra-se detalhada na Tabela II. Com exceção dos dados demográficos, todas as variáveis são mensuradas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1932), variando entre “1 = Discordo Totalmente” e “5 = Concordo Totalmente”, garantindo a consistência na recolha de dados.

A primeira parte identifica o perfil demográfico e profissional dos respondentes. O design das questões teve em consideração o realizado em estudos prévios sobre o

trabalho no setor do T&H (ex: O'Neill & Davis, 2011; Liu et al., 2021), sendo as categorias adaptadas à realidade específica dos recursos humanos no setor do T&H.

A segunda parte é a avaliação do Bem-estar. Utilizou-se a escala de Bem-estar dos Colaboradores desenvolvida por Zheng et al. (2015), adaptada ao contexto cultural chinês. De forma a mitigar a fadiga dos respondentes e assegurar a uniformidade estrutural, a escala foi simplificada, preservando as três dimensões da escala centrais: Bem-estar na Vida, Bem-estar no Trabalho e Bem-estar Psicológico, sendo cada uma composta por três itens, totalizando assim nove questões, e a escala original de 7 pontos foi simplificada para 5 pontos. A título de exemplo, um dos itens utilizados para medir o Bem-estar no Trabalho foi: 'Sinto-me satisfeito com o meu trabalho atual'. Os respondentes avaliaram cada afirmação numa escala de Likert de 5 pontos (1 = 'Discordo Totalmente' a 5 = 'Concordo Totalmente').

Relativamente à robustez do instrumento, embora as escalas utilizadas tenham já sido amplamente validadas em estudos anteriores, o questionário foi sujeito a um pré-teste qualitativo junto de um grupo restrito de profissionais do setor (N=3). Este procedimento garantiu que a adaptação dos itens para o contexto do T&H fossem claras e isentas de ambiguidades semânticas, assegurando a validade do instrumento antes da sua aplicação definitiva.

As partes terceira, quarta e quinta constituem a componente central do estudo integrando questões sobre fatores de stress e recursos nos três níveis — Individual, de Equipa e Organizacional. Estas questões encontram suporte teórico em autores como Bakker e Demerouti (2007,2018) e Saito et al. (2025). Desta forma, o desenho do estudo permite comparar o peso relativo de cada nível (individual, de equipa e organizacional) e determinar qual destas dimensões exerce uma influência mais significativa no bem-estar dos colaboradores, fornecendo contributos práticos para a gestão estratégica de recursos humanos.

Para ilustrar, no nível individual, os itens abordam aspetos como o capital psicológico (ex.: “Manter uma atitude positiva e otimista ajuda-me a aliviar o stress e

fadiga”); no nível de equipa, foca-se no suporte da liderança (ex.: “Se o meu supervisor tiver um estilo de liderança positivo e me der incentivo e reconhecimento, estarei mais motivado e encontrarei mais significado no meu trabalho.”); e no nível organizacional, avaliam-se recursos sistémicos e culturais (ex.: “Uma cultura empresarial justa e transparente (como um sistema de salários e benefícios) faz-me sentir seguro e satisfeito, o que melhora a minha felicidade”).

Tabela II. Construção de Questionário

Dimensão	Indicadores	Itens	Suporte Teórico
Informações Básicas	Género, idade, nível de escolaridade, função profissional, carga horária e tipo de empresa.	Q1-Q10	--
Bem-estar Subjetivo	Bem-estar na vida, bem-estar no trabalho e bem-estar psicológico.	Q11-Q19	Zheng et al. (2015).
Nível Individual	Stress/JD: Exaustão emocional/física, trabalho emocional, personalidade. Recursos: Capital psicológico, recuperação (detachment), job crafting.	Q20-Q25	Bakker et al. (2013); Choi (2019); Diener et al. (2002); Farajat e Salah (2023); O'Neill et al. (2011); Saito et al. (2025); Sonnentag e Fritz (2007); Tims et al. (2012); Yang et al. (2020).
Nível de Equipa	Stress/JD: Conflitos interpessoais, gestão da liderança inadequada. Recursos: Liderança Engajadora e transformacional e, apoio da equipa, team building.	Q26-Q31	Abdelmotalieb e Saha (2019); Bakker & Demerouti (2017); Breevaart et al. (2016); O'Neill & Davis (2011); Quinn et al. (2012); Saito et al. (2025); Sarwar et al. (2020); Schaufeli (2015); Zhang (2025).
Nível Organizacional	Stress/JD: Restrições do ambiente laboral, desajuste entre recursos e exigências, injustiça salarial. Recursos: remuneração e justiça organizacional, suporte da saúde mental.	Q32-Q37	Ayachit e Chitta (2022); Chen (2024); Dai (2013); Hu e Zheng (2024); Lepak et al. (2006); Li et al. (2024); Saito et al. (2025); Sankar (2024); Tripathi e Kumar (2023); Zhang (2025).

Fonte: Elaboração pela autora

3.1.2 Procedimentos de Recolha de Dados

A população deste estudo consiste em profissionais que trabalham na indústria de T&H na China. Para garantir a relevância dos dados, o questionário incluiu perguntas

obrigatórias sobre o setor de atuação e o cargo ocupado, permitindo a identificação e seleção exclusiva de respondentes ativos no setor.

A técnica de amostragem adotada foi uma combinação de amostragem por conveniência (Saunders et al., 2023) e bola de neve (*snowball sampling*) (Saunders et al., 2023), aproveitando inicialmente a rede de contactos da investigadora. Adicionalmente, a recolha foi alargada através da divulgação em comunidades virtuais e grupos profissionais em plataformas como WeChat, Xiaohongshu, Douban e Zhihu, visando alcançar uma amostra mais diversificada dentro do setor.

No que respeita aos procedimentos éticos, todos os participantes foram devidamente esclarecidos sobre os objetivos da investigação na página inicial do inquérito. Foi garantido o carácter estritamente anónimo e confidencial das respostas, assegurando que os dados seriam tratados de forma agregada para fins exclusivamente académicos.

O inquérito foi elaborado e alojado na plataforma Qualtrics, permanecendo aberto para a recolha de respostas entre 20 de junho de 2025 e 1 de fevereiro de 2026. No total, foram recolhidos 385 questionários. Após um processo de triagem e limpeza de dados, foram excluídas as respostas incompletas ou inválidas, resultando numa amostra final de 335 questionários válidos. Esta taxa de resposta garante a representatividade necessária para a análise estatística subsequente.

3.2 Investigação Qualitativa

Com o intuito de explorar aprofundadamente os caminhos para promover o bem-estar dos colaboradores na indústria do T&H, identificar com precisão os seus fatores determinantes e compreender a situação específica deste setor, este estudo realizou entrevistas semiestruturadas em profundidade, fundamentadas em Patton (2015). Foi estabelecido um guião de entrevista com tópicos fixos que, ao garantir a consistência dos temas centrais, permitiu a utilização da técnica de exploração (*probing*) para “escavar” os detalhes subjacentes ao *feedback* dos inquiridos. Esta abordagem visou obter as

informações mais autênticas e profundas sobre os fatores que influenciam o bem-estar dos profissionais desta indústria.

3.2.1 Desenho do Guião de Entrevista

O desenho do guião de entrevista baseou-se na abordagem do guião de entrevista proposta por Patton (2015). A estrutura da entrevista seguiu um modelo híbrido, inicialmente, solicita-se aos inquiridos que selecionem opções entre categorias pré-determinadas, de modo a ancorar a sua perceção; segue-se uma exploração qualitativa, na qual se requer que os entrevistados expliquem detalhadamente as razões e os pormenores subjacentes às suas escolhas. O conteúdo das entrevistas foi delineado com base na revisão de literatura prévia. O guião de entrevista completo encontra-se disponível no Anexo II.

A pergunta inicial (P1) foca-se no percurso profissional e no regime de trabalho (horários e turnos), visando contextualizar as características específicas do setor de T&H para a análise subsequente das fontes de stress. Depois, para explorar as dimensões do bem-estar (P2-P3), usa-se a perspetiva de Zheng et al. (2015), incentivando os entrevistados a descreverem fatores de satisfação e insatisfação para compreender as causas profundas dessas sensações. Segue-se P4 que incide sobre as principais fontes de stress no trabalho, procurando identificar os fatores mais desafiantes enfrentados pelos participantes.

Por fim, o guião divide-se em três níveis, individual, de equipa e organizacional (P5-P7), fundamentado em estudos de O'Neill (2011), Saito et al. (2025), Tims et al. (2012), Agarwal (2021) e Schaufeli (2015). Em cada nível, solicita-se a apresentação de exemplos reais e específicos, permitindo ao entrevistado revelar as causas e nuances emocionais que os indicadores estatísticos tendem a ocultar.

3.2.2 Implementação das Entrevistas

Para garantir a diversidade e a representatividade da amostra, os participantes foram recrutados através da plataforma social chinesa *Xiaohongshu*, utilizando o método de Amostragem Intencional (Patton, 2015), garantindo-se que a seleção dos casos esteja alinhada com os objetivos do estudo e com a natureza dos dados a recolher. Foram selecionados e recrutados 12 profissionais do setor, seguindo o critério de escolher indivíduos informados que pudessem disponibilizar informação relevante (Patton, 2015).

A seleção da amostra (N=12) obedeceu rigorosamente a dois critérios estratégicos, a representatividade vertical (desde a linha de frente até à gestão de topo) e a amplitude setorial (hotéis, agências e atrações), visando captar a diversidade de experiências no setor de T&H (Barbour, 2001; Patton, 2015). A amostra é constituída por indivíduos com uma vasta experiência profissional (3 a 26 anos), conforme detalhado na Tabela III.

Tabela III. Informações Básicas dos Entrevistados

Nº	Género	Idade	Cargo	Tipo de organização (hotel, ponto turístico, agência de viagens etc.)	Tempo de serviço
#01	Masculino	52	Chef executivo	Hotel cinco estrelas	26 anos
#02	Feminino	35	Gerente de hotel	Hotel	15 anos
#03	Masculino	25	Líder de grupo e motorista	Agência de viagens (nova modalidade)	5 anos
#04	Masculino	28	Responsável de loja	Empresa hoteleira	5 anos
#05	Masculino	34	Sócio-Gerente e Guia	Agência pequena de viagens	6 anos
#06	Masculino	24	Rececionista	Hotel	3 anos
#07	Feminino	25	Guia de turismo	Museu/Ponto turístico	3 anos
#08	Masculino	30	Guia de turismo	Agência de viagens	5 anos
#09	Masculino	35	Guia independente	—	10 anos
#10	Feminino	33	Empregada de quartos	Hotel três estrelas	10 anos
#11	Feminino	38	Bilheteira	Atração turística	12 anos
#12	Feminino	35	Diretora de RH	Hotel	10 anos

Fonte: Elaboração pela autora

O recrutamento foi realizado através das redes sociais, com uma pré-seleção baseada no perfil profissional. As entrevistas foram conduzidas via WeChat com duração de 20 a 30 minutos e seguiram rigorosos padrões éticos, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade. O processo foi guiado pelo instrumento pré-estabelecido, utilizando-se a técnica de sondagem (*probing*) para aprofundar as percepções críticas. Todas as sessões foram gravadas mediante autorização para posterior análise.

4. Análise de Dados

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir sistematicamente os dados obtidos na investigação. Para explorar de forma abrangente o estado atual do bem-estar dos profissionais do setor do T&H e os seus fatores influentes, o processo de análise divide-se em duas fases, primeiramente, realiza-se uma análise dos questionários, com o intuito de validar as relações estatísticas entre as variáveis do modelo JD-R; subsequentemente, procede-se à análise das entrevistas a 12 profissionais, visando explorar as percepções psicológicas reais e recolher informação sobre circunstâncias críticas que envolvem o trabalho no sector. As duas partes complementam-se, construindo uma compreensão completa do mecanismo de influência no bem-estar dos colaboradores.

4.1 Análise de dados quantitativa-questionário

Com base no modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), o presente estudo operacionalizou os fatores de stress identificados na revisão de literatura (Capítulos 2.3.1, 2.4.1 e 2.5.1) como “exigências” (JD). Esta abordagem visa explorar como tais pressões físicas e emocionais impactam o bem-estar através do processo de deterioração da saúde. Para a análise de dados, utilizou-se o IBM SPSS Statistics 27.0. A análise da distribuição (Tabela IV) revelou que os valores de assimetria (entre -0,287 e 0,060) e curtose (entre -1,155 e -0,891) situam-se dentro do intervalo de [-2, 2]. De acordo com os critérios de

George eMallery (2010), estes resultados confirmam que os dados seguem uma distribuição normal, validando a utilização de análises paramétricas subsequentes, como correlações e regressões.

Tabela IV. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo

Variável	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Media_Bem_estar	3,28	0,88	0,019	-1,023
Media_stress_individual	2,63	1,03	-0,013	-0,972
Media_recurso_individual	3,43	0,99	-0,287	-0,891
Media_stress_equipa	2,70	1,07	0,060	-1,019
Media_recurso_equipa	3,42	1,05	-0,147	-1,155
Media_stress_organizacional	2,69	1,07	0,050	-0,952
Media_recurso_organizacional	3,51	0,96	-0,252	-0,985

Fonte: Elaboração pela autora

De acordo com os dados apresentados na Tabela IV, observa-se que a média do bem-estar ($M=3,28$), embora não seja considerada elevada, apresenta um valor positivo (acima do ponto médio da escala). Os valores médios relativos aos recursos em todos os níveis de análise (individual e equipa) situam-se consistentemente acima dos valores médios do stress.

4.1.1 Caracterização da Amostra

Esta seção apresenta o perfil sociodemográfico dos 335 participantes que compõem a amostra final deste estudo. Os dados foram recolhidos através de um questionário online, abrangendo profissionais do setor do T&H. A Tabela V mostra as principais características da amostra, incluindo género, idade, nível de escolaridade e experiência profissional, permitindo uma visão geral da diversidade dos inquiridos.

Tabela V. Características Demográficas da Amostra(N=335)

Variável	Categoria	N	%
Género	Masculino	153	45,67
	Feminino	182	54,33
Idade	18-24 anos	39	11,64
	25-34 anos	126	37,61
	35-44 anos	87	25,97
	44-55 anos	69	20,60
	Mais de 56 anos	14	4,18
Nível de escolaridade	Ensino secundário ou inferior	111	33,13
	Ensino superior curto (3 anos)	148	44,18
	Licenciatura (4 anos)	50	14,93
	Mestrado ou superior	26	7,76
Função profissional	Receção/Atendimento	65	19,40
	Guia turístico	39	11,64
	Líder de Grupo	36	10,75
	Serviços de restauração	49	14,63
	Serviços de alojamento	41	12,24
	Vendas/Marketing	52	15,52
	Gestão e Apoio Administrativo (inclui RH)	49	14,63
	Outro	4	1,19
Anos de experiência profissional no T&H	Até 1 ano	11	3,28
	1-3 anos	43	12,84
	4-6 anos	76	22,69
	7-10 anos	92	27,46
	Mais de 10 anos	113	33,73
Horas de trabalho semanais em média	Até 40h	29	8,66
	41-45h	137	40,90
	46-50h	116	34,63
	Mais de 50h	53	15,82
Tipo de horário	Horário fixo diurno	128	38,21
	Turnos (incluindo trabalho noturno)	167	49,85
	Fins de semana ou feriados	21	6,27
	Irregular	19	5,67
Frequência de horas extraordinárias	Nunca	51	15,22
	Ocasionalmente (1 a 2 vezes por mês)	102	30,45
	Às vezes (1 a 2 vezes por semana)	105	31,34
	Frequentemente (3 ou mais vezes por semana)	46	13,73
	Quase todos os dias / Diariamente	31	9,25
Tipo de empresa	Hotel	127	37,91
	Agência de viagens	136	40,60
	Atração turística	67	20,00
	Outro	5	1,49
Dimensão da empresa	Até 10 colaboradores	63	18,81
	10-100 colaboradores	158	47,16
	101-300 colaboradores	71	21,19
	Mais de 300 colaboradores	43	12,84

Fonte: Elaboração pela autora

Em termos de género, a amostra revela uma distribuição equilibrada, com uma ligeira superior de mulheres (54,33%, N=182) face aos homens (45,67%, N=153). Quanto à idade, a maioria dos inquiridos concentra-se na faixa etária dos 25 aos 44 anos (representando 63,58% do total). Relativamente ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes concentra-se no Ensino secundário ou inferior (33,13%, N=111) e no Ensino superior curto de 3 anos (44,18%, N=148).

No que diz respeito à função profissional dos participantes, a maioria ocupa cargos na linha da frente (68,66%), distribuídos por áreas como Receção, Guias, Líderes de Grupo e Serviços de Restauração e Alojamento. O pessoal administrativo e de gestão representa uma parcela complementar de 14,63% da amostra. Em relação à experiência profissional no setor de T&H, verifica-se que a grande maioria dos participantes (83,88%) possui mais de 3 anos de serviço. Esta experiência distribui-se da seguinte forma: 22,69% (N=76) têm entre 4 e 6 anos, 27,46% (N=92) situam-se na faixa dos 7 aos 10 anos, e a maior parcela da amostra, correspondente a 33,73% (N=113), trabalha no setor há mais de 10 anos.

No que respeita à carga horária semanal, apenas 8,66% dos participantes trabalha até 40 horas, enquanto a maioria (91,34%) ultrapassa o limite legal padrão na China, que é de 40 horas semanais, com 40,9% a trabalhar 41-45 horas semanais. Esta realidade é reforçada pela frequência de horas extraordinárias, em que 54,32% dos participantes admite realizar horas extra pelo menos uma a duas vezes por semana ou mais. Adicionalmente, o trabalho por turnos é a modalidade de horário mais comum (49,85%).

Por fim, quanto ao tipo de empresa, existe uma distribuição equitativa entre o setor da Hospitalidade (37,91%, N=127) e as Agências de Viagens (40,60%, N=136). Quanto à dimensão da empresa, a amostra concentra-se predominantemente em organizações de média dimensão, com 47,16% (N=158) dos participantes a trabalharem em empresas que empregam entre 10 e 100 colaboradores.

4.1.2 Fiabilidade e Validade das Escalas

A fiabilidade do questionário, composto por sete partes, foi testada com recurso ao software IBM SPSS Statistics 27.0. Conforme mostrado na Tabela VI, os coeficientes *Alfa de Cronbach* (α) de todas as escalas revelaram-se superiores a 0,70, De acordo com os critérios de Hair et al. (2019), valores entre 0,70 e 0,95 representam níveis de fiabilidade “satisfatórios a bons”. Destaca-se, nomeadamente, a escala de bem-estar, que apresenta uma fiabilidade elevada ($\alpha = 0,921$). Os resultados comprovam que os instrumentos de medida apresentam uma consistência interna adequada, garantindo a fiabilidade necessária para suportar as análises estatísticas subsequentes.

Tabela VI. Resumo dos testes de fiabilidade das escalas

Construto	N.º de itens	α de Cronbach
Bem-Estar dos Colaboradores	9	0,921
Stress de Nível Individual	2	0,718
Recurso de Nível Individual	4	0,867
Stress de Nível de Equipa	2	0,779
Recurso de Nível de Equipa	4	0,890
Stress de Nível Organizacional	2	0,742
Recurso de Nível Organizacional	4	0,859

Fonte: Elaboração pela autora

Para testar a validade estrutural do questionário, e considerando que este estudo se foca principalmente no caminho de melhoria do bem-estar, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (EFA) sobre os itens dos recursos aos níveis individual, de equipa e organizacional. Os resultados revelaram um valor de KMO de 0,901 ($KMO > 0,70$), superando significativamente o valor de 0,70 recomendado por Rossoni et al. (2016) para assegurar a estabilidade da solução fatorial, e o teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou resultados significativos ($p < 0,05$) (Rossoni et al., 2016), indicando que os dados eram adequados para a análise fatorial.

Para validar a estrutura fatorial das escalas utilizadas (conforme detalhado na Tabela VII), a análise identificou três fatores que suportam a divisão teórica dos recursos: O

Primeiro Fator corresponde claramente aos Recursos de Equipa (itens Q28 a Q31, explicando 22,07% da variância), relativamente ao item Q28, a sua ligeira carga secundária no Fator 2 não compromete a sua validade, uma vez que este valor é reduzido face à dominância da carga. O Segundo Fator refere-se aos Recursos Individuais (itens Q22 a Q25, explicando 21,09%) e o Terceiro Fator diz respeito aos Recursos Organizacionais (itens Q34 a Q37, explicando 20,60%). Juntos, estes três fatores explicam 63,76% da variância total, mostrando uma forte validade do instrumento aplicado. E esta distribuição confirma que o design do questionário é lógico e funcional, sendo capaz de distinguir com precisão as diferentes fontes de suporte percebidas pelos colaboradores.

Tabela VII. Matriz de Componentes Rotacionados

Item da Escala	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Q22		0,727	
Q23		0,688	
Q24		0,790	
Q25		0,742	
Q28	0,715	0,314	
Q29	0,758		
Q30	0,793		
Q31	0,745		
Q34			0,665
Q35			0,783
Q36			0,776
Q37			0,740

Fonte: Elaboração pela autora

4.1.3 Correlações e Regressão Linear

Para examinar as relações entre as variáveis, utilizou-se o coeficiente de Correlação de Pearson. Esta escolha justifica-se pelo facto de as variáveis serem contínuas e apresentarem uma distribuição normal. Segundo George e Mallery (2010), o teste de Pearson é o procedimento paramétrico mais adequado para medir a força e a direção da associação linear entre construtos nestas condições.

Considerando que, nas ciências sociais, é amplamente aceite que resultados com um valor de $p < 0,05$ são estatisticamente significativos (George et al., 2010). Os resultados apresentados na Tabela VIII revelam que todas as correlações são estatisticamente significativas ($p < 0,001$). No que concerne às exigências do trabalho, verificou-se uma correlação negativa com o bem-estar dos colaboradores, apresentando valores de -0,384 para o nível individual, -0,382 para o nível de equipa e -0,358 para o nível organizacional. Por outro lado, todos os recursos do trabalho correlacionam-se positivamente com o bem-estar. Os coeficientes obtidos foram de 0,478 (individual), 0,512 (equipa) e 0,437 (organizacional). Estes dados fornecem um suporte preliminar para as hipóteses H1 e H2.

Complementarmente, com o intuito de consolidar a validade da estrutura global do modelo, analisaram-se as correlações dos construtos agregados. Estes índices (JD e JR Totais) foram calculados através da média aritmética dos itens correspondentes a cada um dos três níveis de análise (individual, de equipa e organizacional). Os resultados (Tabela VIII) mostram que as Exigências Totais (Stresses Totais/JD) mantêm uma associação negativa estatisticamente significativa com o bem-estar ($r = -0,494$; $p < 0,001$), ao passo que os Recursos Totais revelam uma forte correlação positiva ($r = 0,597$; $p < 0,001$). Estes indicadores validam a estrutura de teórica do modelo proposto. Os efeitos agregados, agora estudados, são mais intensos do que os efeitos individuais mostrados na Tabela VIII.

Tabela VIII. Matriz de Correlações de Pearson entre os Construtos ($N=335$)

Variável Operacionalizada	Bem-estar (r)	Sig. (p)
Exigências Totais (JD)	-0,494**	< ,001
1. Stress Individual	-0,384**	< ,001
2. Stress de Equipa	-0,382**	< ,001
3. Stress Organizacional	-0,358**	< ,001
Recursos Totais (JR)	0,597**	< ,001
4. Recurso Individual	0,478**	< ,001
5. Recurso de Equipa	0,512**	< ,001
6. Recurso Organizacional	0,437**	< ,001

Fonte: Elaboração pela autora

Nota: **A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral).

Os resultados da análise de correlação (Tabela VIII) apresentam que todas as variáveis independentes estão significativamente associadas ao bem-estar ($p < 0,001$), o que fornece um suporte preliminar às hipóteses H1 e H2. Contudo, a análise de correlação tomada isoladamente pode ser imprecisa para determinar a influência real de cada variável (Cohen et al., 2003). Segundo Hair et al. (2018), a análise de regressão permite examinar a relação entre preditores e um variável critério, sendo que os coeficientes padronizados (β) possibilitam a comparação direta da influência relativa de cada variável. Assim, este estudo utiliza o valor dos β para identificar o nível com maior impacto no bem-estar. Após verificar as correlações entre as variáveis, realizou-se uma análise de regressão linear múltipla para identificar quais os fatores que melhor explicam o bem-estar dos colaboradores.

Na Tabela IX observa-se que os resultados do modelo global indicam que tanto as exigências como os recursos totais têm um impacto significativo no bem-estar. As Exigências Totais apresentam um impacto negativo significativo ($\beta = -0,256$; $p < 0,001$), enquanto os Recursos Totais mostram ser o preditor mais forte e positivo do modelo ($\beta = 0,466$; $p < 0,001$). Estes dados confirmam a premissa fundamental do modelo JD-R, permitindo avançar para a análise detalhada de cada nível de influência (individual, equipa e organizacional).

Os resultados da regressão linear múltipla confirmam que os recursos ao nível de equipa são o preditor positivo mais forte do bem-estar ($\beta = 0,245$; $p < 0,001$), validando a hipótese H2-Comparative. Seguem-se os recursos individuais ($\beta = 0,185$) e organizacionais ($\beta = 0,156$).

Relativamente às exigências, os resultados revelam que o stress ao nível de equipa apresenta o impacto negativo mais robusto ($\beta = -0,141$; $p = 0,004$), seguido pelo nível organizacional ($\beta = -0,127$; $p = 0,008$). Dado que o stress de equipa prevalece sobre os demais níveis como o preditor mais forte, estes achados validam a hipótese H1-Comparative. Na realização da análise de regressão, o stress individual não se revelou um preditor significativo neste modelo ($p = 0,179$).

Como explicam Tabachnick e Fidell (2013), numa regressão múltipla padrão (Tabela IX), mesmo que uma variável tenha uma relação forte com o resultado, ela pode parecer 'não importante' no modelo final. Isto acontece porque a sua influência acaba por ser abafada ou coberta por outros fatores mais poderosos. No presente estudo, embora o stress individual tenha uma relação clara com o bem-estar, o seu impacto é menor quando comparado com os níveis de equipa e da organização. A sua força foi absorvida pelas outras variáveis (stress de equipa/organizacional), que são mais dominantes, fazendo com que o seu contributo único não chegue a ser estatisticamente significativo.

Tabela IX. Coeficientes de Regressão (Bem-estar vs. Exigências e Recursos)

Variável	B	EP	β	t	p	VIF
Exigências Totais (JD)	-0,283	0,055	-0,256	-5,187	< ,001	
1. Stress Individual	-0,059	0,044	-0,068	-1,346	0,179	1,416
2. Stress de Equipa	-0,117	0,040	-0,141	-2,909	0,004	1,297
3. Stress Organizacional	-0,105	0,040	-0,127	-2,648	0,008	1,264
Recursos Totais (JR)	0,517	0,055	0,466	9,427	< ,001	
4. Recurso Individual	0,165	0,047	0,185	3,502	< ,001	1,534
5. Recurso de Equipa	0,207	0,045	0,245	4,559	< ,001	1,595
6. Recurso Organizacional	0,144	0,046	0,156	3,133	0,002	1,374

Fonte: Elaboração pela autora

Nota: B=Coeficiente não padronizado; EP=Erro padrão; β =Coeficiente padronizado; t=estatística t; p=nível de significância (p-value); VIF=Fator de Inflação de Variância.

4.1.4 Síntese dos Dados Quantitativos

Em suma, os resultados confirmam a validade do modelo JD-R. A análise geral mostra que o bem-estar dos colaboradores é significativamente influenciado pelo impacto positivo dos recursos totais ($\beta = 0,466$) e pelo impacto negativo das exigências totais ($\beta = -0,256$). Estes dados indicam que, no contexto do setor de T&H, o aumento dos recursos de trabalho é a via mais eficaz para promover o bem-estar, enquanto a redução das exigências (stress) permite mitigar eficazmente a erosão de bem-estar.

Na análise detalhada por níveis, o nível de equipa assume o papel predominante: tanto ao nível dos recursos ($\beta = 0,245$) como das exigências ($\beta = -0,141$), a equipa configura-se como o preditor mais forte, validando as hipóteses H1-Comparative e H2-Comparative. O impacto do stress organizacional no bem-estar ocupa a posição seguinte.

Relativamente ao nível organizacional, a análise quantitativa revela que tanto as exigências ($\beta = -0,127$) como os recursos ($\beta = 0,156$) mantêm uma influência estatisticamente significativa no bem-estar. Embora estes valores sejam ligeiramente inferiores aos coeficientes do nível de equipa, a estabilidade destes resultados sugere que a organização constitui a infraestrutura base do modelo.

No nível individual, os resultados apresentam características diferenciadas. Enquanto os recursos individuais possuem um efeito preditivo significativo no bem-estar ($\beta = 0,185$, $p < 0,001$), apresentando uma influência inclusive superior aos recursos organizacionais, o comportamento do stress individual é distinto, apesar de estar significativamente correlacionado com o bem-estar, a sua relevância na regressão múltipla é “absorvida” e coberta pelos níveis superiores (equipa e organização), não atingindo a significância estatística ($p = 0,179$).

4.2. Análise dos dados qualitativos-Entrevistas

Após a análise dos dados quantitativos, esta secção dedica-se à exploração dos dados qualitativos obtidos através das 12 entrevistas semiestruturadas. O objetivo é aprofundar a compreensão sobre as perceções de bem-estar, identificando as causas subjacentes às tendências observadas no questionário e explorando os mecanismos psicossociais nos níveis individual, de equipa e organizacional.

4.2.1 Análise dos Dados das Entrevistas

Para garantir uma clara e fiável interpretação dos dados das entrevistas, a sua análise foi dividida em duas partes, de acordo com a natureza das questões: a primeira consiste na

classificação por escolha exclusiva, aplicada aos indicadores de satisfação e às fontes de stress, onde a soma das frequências é igual ao total da amostra ($n=12$); a segunda baseia-se na análise de frequência de menções, considerando que os caminhos para o bem-estar constituem um construto multidimensional, refletindo os diversos meios eficazes identificados pelos inquiridos através do registo do número de vezes que cada fator surge nos diferentes níveis.

A análise geral dos dados da entrevista revela que o bem-estar dos colaboradores do setor do T&H apresenta a tendência, clara, de que a satisfação com o trabalho é inferior à satisfação com a vida. Entre os 12 entrevistados, sete entrevistados manifestaram satisfação com a vida e cinco entrevistados indicaram estar satisfeitos com o seu trabalho. Esta disparidade é influenciada pelo ambiente externo, pela elevada competitividade do setor e pela pressão decorrente do ritmo acelerado. Seguem-se alguns testemunhos dos entrevistados que ilustram a ideia apresentada:

Relativamente à minha vida pessoal, sinto-me bastante satisfeito; mantenho uma excelente relação com os meus amigos e familiares e comunicamos com frequência. No entanto, quanto ao trabalho, embora a intensidade não seja excessiva, é muito monótono e aborrecido. Mas é o que tenho para ganhar a vida, mesmo tendo de fazer turnos da noite. Sinto que as noites constantes estão a prejudicar seriamente a minha saúde. – Entrevistado #06

Considero que a vida pessoal é a prioridade e sinto-me realizado com a minha situação atual, pois tenho uma rede social sólida e sinto que estou em constante crescimento pessoal. Contudo, em relação ao trabalho, a minha satisfação é baixa: a carga laboral é exaustiva e a remuneração não é correspondente ao esforço despendido. – Entrevistado #03

Não estou muito satisfeito nem com a minha vida, nem com o meu trabalho, porque falta dinheiro. Comprei uma casa e o empréstimo é muito pesado; além disso, não estou satisfeito com o meu nível salarial. O mercado de trabalho em geral está péssimo e os salários em todos os setores foram reduzidos para metade. – Entrevistado #08

No que concerne às fontes de stress, apenas dois inquiridos consideram que o stress principal deriva de fatores individuais. A principal carga de stress provém dos níveis da

equipa (cinco inquiridos) e da organização (cinco inquiridos). Seguem-se alguns testemunhos dos entrevistados:

Existe uma grande diferença de idades entre os colegas. Por vezes, temos visões diferentes sobre as prioridades dos produtos e conceitos distintos, o que gera atritos na cooperação laboral. É difícil de gerir e as relações interpessoais tornam-se cada vez mais complexas. – Entrevistado #01

Sinto que o stress da equipa me afeta muito diretamente. O meu superior tem opiniões pessoais muito fortes; é decidido, mas tem dificuldade em aceitar as sugestões dos subordinados, gerando divergências de opiniões e tornando o trabalho difícil de realizar. – Entrevistado #12

As políticas da empresa são frequentemente contrárias às minhas ideias... O foco nos benefícios para os funcionários de linha de frente diminuiu, há problemas salariais e, por vezes, uma pessoa desempenha múltiplas funções. Como Diretor-Geral, sinto-me mal ao ver o incómodo dos meus subordinados. – Entrevistado #02

Na minha atual empresa de turismo, o sistema organizacional não é suficientemente transparente. Se um guia tem uma melhor relação com a liderança, obtém mais grupos e dias de trabalho, o que afeta diretamente os nossos salários e aumenta, indiretamente, a minha carga de stress. – Entrevistado #05

No que diz respeito ao nível individual, os dados revelam que os caminhos mais eficazes para o bem-estar são as atividades de lazer e o exercício físico, bem como a manutenção de uma atitude positiva e otimista, ambas referidas por 11 dos 12 inquiridos. Adicionalmente, a remodelação das tarefas foi identificada por oito participantes como uma forma de adaptação, enquanto o desligamento mental em relação às preocupações do trabalho foi a opção menos mencionada, sendo referida por apenas cinco dos entrevistados. Estes resultados são ilustrados pelos seguintes testemunhos:

Trabalhamos no setor de serviços e as nossas emoções afetam os clientes... Se eu não estiver emocionalmente bem, haverá um distanciamento entre mim e o cliente. Manter o otimismo melhora a qualidade do serviço; ver os clientes felizes também me faz feliz. – Entrevistado #08

Através do fitness e de outras formas de entretenimento, o suor faz-me sentir confortável e permite-me libertar emoções internas negativas. – Entrevistado#04

Tenho tentado melhorar os meus recursos. Agora que as redes sociais estão na moda, comecei a fazer vídeos para o Xiaohongshu e Douyin para ganhar mais clientes e aumentar o meu rendimento. É algo que me deixa muito feliz. – Entrevistado #09

No que diz respeito ao nível da equipa, os dados revelam que o caminho mais eficaz para melhorar o bem-estar é uma liderança adequada, referida por 11 inquiridos. Segue-se o apoio e incentivo entre colegas, mencionado por oito participantes, enquanto a organização de atividades de grupo e momentos de convívio foi a opção menos enfatizada (seis inquiridos). Seguem-se alguns testemunhos dos entrevistados:

O comportamento de um superior pode afetar toda a equipa... O estilo dele é compatível com os meus valores, o que alivia a minha pressão no trabalho. – Entrevistado #07

Na minha opinião, a forma como o líder gere e a sua capacidade de trabalho são o mais importante. O líder precisa de conhecer bem todos os aspetos; quando temos um problema, o primeiro pensamento é ir ter com ele. Se ele consegue resolver o problema, sinto-me seguro, e essa segurança aumenta o meu bem-estar. – Entrevistado #11

Como o meu trabalho é um pouco monótono, o cuidado dos colegas e superiores faz-me sentir acolhido. Por vezes, um 'bom trabalho' do meu chefe faz o meu dia. – Entrevistado #10

No que diz respeito ao nível organizacional, os dados revelam um pleno consenso: todos os 12 inquiridos identificaram uma remuneração, benefícios, organização justos e transparentes, como o caminho mais eficaz para o bem-estar. Seguem-se o ambiente de trabalho e a cultura positiva organizacional, mencionados por dez participantes, e o apoio à formação profissional, referido por nove entrevistados. As opções menos mencionadas foram o apoio à saúde mental (cinco inquiridos) e o apoio ao equilíbrio trabalho-família (três inquiridos). Estes resultados são ilustrados pelos seguintes testemunhos:

Sem dúvida, o salário é a base para aumentar o bem-estar. O melhor cenário possível é haver uma correspondência justa entre o salário e o esforço laboral despendido – Entrevistado #06

Se o salário for bem, tudo o resto pode ser ignorado. – Entrevistado# 03

Sinto-me satisfeito porque a cultura e o ambiente da empresa são excelentes. Sinto o apoio e o incentivo da organização, o que me faz sentir feliz no meu trabalho. – Entrevistado #04

Também mencionei que existe alguma injustiça na distribuição de recursos da empresa. Seria melhor se a empresa me permitisse assumir grupos de forma razoável e mais transparente, em vez de distribuir mais recursos com base em relações pessoais. Um mecanismo mais transparente e equitativo seria melhor. – Entrevistado#05

No departamento de guias das agências de viagens, um bom ambiente de trabalho traduz-se numa entreatajuda constante entre os colegas, que muitas vezes se tornam bons amigos. Pelo contrário, num ambiente e cultura organizacional medíocres, os guias passam a ver os seus colegas como meros rivais ou concorrentes, o que afeta seriamente o desempenho e a disposição para trabalhar. – Entrevistado #05

4.2.2 Síntese dos Dados das Entrevistas

Os resultados das entrevistas mostram que a satisfação com o trabalho dos colaboradores é inferior à satisfação com a vida, sendo este fenómeno atribuído principalmente a fatores do setor, como a elevada pressão competitiva.

A maioria dos inquiridos considera que a principal carga de stress não provém do nível individual, mas sim dos níveis de equipa e organizacional, destacando-se os conflitos interpessoais, a falta de transparência na gestão e a pressão por resultados num mercado altamente competitivo como os principais fatores que afetam o bem-estar.

Para sintetizar os principais recursos identificados em cada nível durante as entrevistas e as suas respetivas dimensões, a tabela seguinte apresenta uma visão consolidada dos resultados do estudo qualitativo.

Tabela X. Síntese de Recursos Críticos para o Bem-Estar

Nível Individual	Nível de Equipa	Nível Organizacional
• Mecanismos de Recuperação: Atividades físicas, lazer e desligamento mental. • Capital Psicológico: Atitude otimista, resiliência e autoeficácia. • Job Crafting: Proatividade na busca de recursos e feedback para otimizar o trabalho.	• Liderança Adequada: Estilos de liderança ética, transformacional e encorajadora. • Apoio Social na Equipa: Encorajamento mútuo e entreajuda entre colegas. • Team Building: Organização de jantares de equipa, eventos desportivos e convívios.	• Remuneração e Justiça: Sistemas de recompensas justos e transparência organizacional. • Cultura e Ambiente: Clima organizacional positivo, agradável, amigável e de valorização. • Formação Profissional: Apoio contínuo ao desenvolvimento de competências.

Fonte: Elaboração pela autora

Ao nível individual, os entrevistados acreditam que a sua própria personalidade tem pouco impacto no bem-estar; contudo, a manutenção de uma atitude otimista e as atividades de recuperação (como exercício, descanso e lazer) são vistas como recursos importantes para promover o bem-estar. Além disso, alguns participantes referem que a remodelação do trabalho permite otimizar os métodos de trabalho e obter recursos que geram satisfação e benefícios.

Ao nível da equipa, houve um consenso de que um estilo de liderança adequado é o fator mais crítico para o bem-estar, pois um líder que combine competência profissional com empatia e trato humano consegue mitigar tensões resultantes de divergências de opiniões e gerar um sentimento de segurança psicológica, capacitando os funcionários para lidar melhor com as dificuldades operacionais e, consequentemente, elevar o seu bem-estar.

Finalmente, os entrevistados consideram, unanimemente, que uma remuneração justa e mecanismos organizacionais transparentes (recursos/benefícios justos de trabalho) a base indispensável para o bem-estar, defendendo que, sem um fundamento material sólido, outros recursos dificilmente surtirão efeito. Paralelamente, enfatizaram

que a cultura e o ambiente organizacional são cruciais, uma vez que uma cultura amigável e de apoio permite transformar a dinâmica interpessoal.

5. Discussão dos Resultados

Com base no modelo de JD-R, a presente investigação integrou os fatores que influenciam o bem-estar num quadro analítico multinível, individual, de equipa e organizacional. Os resultados obtidos através da metodologia mista permitem validar integralmente as hipóteses de investigação propostas. Confirmou-se o impacto significativo das exigências profissionais ($\beta = -0,256$) e dos recursos de trabalho ($\beta = 0,466$) no bem-estar, corroborando as hipóteses H1 e H2. Adicionalmente, a análise de regressão linear múltipla mostrou que os fatores ao nível de equipa apresentam os coeficientes mais elevados tanto para o stress como para os recursos, validando as hipóteses comparativas H1C e H2C. Além disso, os dados qualitativos obtidos através das entrevistas fornecem uma camada explicativa profunda aos resultados estatísticos, permitindo compreender os mecanismos psicossociais que sustentam as correlações observadas.

5.1 Discussão dos resultados quantitativos

Numa perspetiva geral ao nível da análise estatística, as relações entre as exigências de trabalho (stress, $r = -0,494$), os recursos de trabalho ($r = 0,597$) e o bem-estar dos colaboradores apresentaram correlações moderadas (entre 0,4 e 0,6) (Schober et al. 2018), validando assim o quadro teórico desta investigação. Uma das principais constatações desta análise é que a correlação após a agregação das três dimensões (organizacional, de equipa e individual) é significativamente mais forte do que a correlação dos itens individuais (Tabela VIII e Tabela IX). Este aumento na robustez estatística pode ser explicado em profundidade através da Teoria da Conservação de Recursos (COR), uma vez que o modelo JD-R se baseia nos pressupostos de Hobfoll (1989, 2011).

Os resultados revelam a existência de “Espirais de Perda” (Loss Spirals) e “Espirais de Ganho” (Gain Spirals), fundamentadas na Teoria de COR de Hobfoll (1989, 2011). De

acordo com esta perspetiva, a escassez de recursos num nível da organização enfraquece a capacidade do indivíduo de proteger outros recursos, desencadeando perdas consecutivas em cadeia. Isto reflete-se, por exemplo, quando a insatisfação salarial consome a energia do colaborador, prejudicando a sua disposição para colaborar com a equipa ou manter uma atitude positiva. Consequentemente, a perda geral torna-se muito mais severa do que uma perda local isolada.

Da mesma forma, na espiral de ganho, a integração sistemática de recursos, como uma liderança de equipa de apoio combinada com uma cultura amigável gera um efeito de sinergia, construindo uma sólida “caravana de recursos” (Hobfoll, 2011). Isto explica por que razão o impacto das exigências de trabalho sobre a perda de recursos agregados é mais evidente do que o impacto sobre itens individuais.

A análise de regressão (Tabela IX) revela que o nível de equipa é o fator determinante para o bem-estar dos colaboradores, assumindo um papel predominante tanto na dimensão de recursos positivos ($\beta = 0,245$, $p < 0,001$) como na dimensão de exigências negativas ($\beta = -0,141$, $p < 0,01$). No setor de T&H, caracterizado por uma estreita interligação entre departamentos, elevado trabalho emocional e forte natureza colaborativa, o impacto psicológico resultante da “interação imediata” entre os colaboradores, os seus colegas e chefias diretas tende a superar as políticas organizacionais macro ou as características psicológicas micro dos indivíduos.

Estes resultados validam robustamente as hipóteses H1-Comparative e H2-Comparative deste estudo, reforçando que a ligação e o suporte percebidos na equipa são recursos cruciais para promover o bem-estar. Pelo contrário, a escassez de apoio e a existência de conflitos interpessoais configuram-se como elementos negativos nas exigências profissionais (JD), exercendo um impacto adverso na saúde mental dos colaboradores (O’Neill & Davis, 2011).

Na análise de regressão desta investigação, os pesos de influência das diferentes dimensões de recursos no bem-estar apresentaram a seguinte hierarquia (Recursos de Equipa > recursos Individuais > recursos Organizacionais). Este resultado mostra uma

semelhança teórica com a perspetiva de "Caminhos de resultados Proximais e Distais" proposta por Jiang et al. (2012) na sua meta-análise sobre o impacto da gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais.

Jiang et al. (2012) salientam que o impacto das práticas de RH segue uma lei de transmissão do proximal para o distal: incide primeiro e diretamente sobre os resultados proximais ao nível dos colaboradores (como competências e motivação), apresentando uma correlação forte; contudo, quando o impacto é transmitido para os resultados distais, como os indicadores financeiros, a explicação direta tende a diminuir gradualmente devido ao prolongamento do caminho causal e à influência de variáveis mediadoras.

Os resultados deste estudo podem ser interpretados através desta característica de "recurso distal" aplicada ao nível organizacional, para que as medidas da organização se convertam em bem-estar efetivo, têm de passar por uma série de processos, como a filtragem e a execução pela chefia direta. Em contraste, os níveis individual e de equipa são considerados "recursos proximais", cujos caminhos de influência são mais curtos e menos sujeitos a interferências externas. Consequentemente, a eficácia dos recursos de equipa e individuais na promoção do bem-estar revela-se superior à influência direta das políticas organizacionais.

No que concerne ao peso de influência, observou-se um fenómeno peculiar nas exigências de trabalho (stress), embora o stresse individual apresente uma correlação significativa com o bem-estar ($r = -0,384$), este perdeu a sua significância estatística ($p = 0,179$) na análise de regressão múltipla. De acordo com a teoria de Tabachnick e Fidell (2013), este fenómeno de "absorção" ocorre quando o impacto de uma variável é mascarado por preditores mais dominantes. Isto indica que o stresse emocional negativo proveniente das exigências da organização e da equipa possui um impacto superior ao das diferenças individuais.

Em suma, os resultados do questionário mostram que o bem-estar dos colaboradores no setor de T&H não é o resultado de fatores isolados. O facto de a correlação das dimensões agregadas ser superior à dos itens individuais confirma a existência de

"Caravanas de recursos" (Hobfoll, 2011), evidenciando que a eficácia das medidas organizacionais depende da sua sinergia com o suporte da equipa e a resiliência individual. Embora a organização forneça a base estrutural, o seu impacto é distal, necessitando geralmente da mediação da chefia direta para ser transmitido. O nível de equipa constitui o núcleo da promoção do bem-estar; contudo, é fundamental considerar os fatores de cada nível, sendo a integração e o reforço sistémico dos recursos a via otimizada para maximizar o bem-estar dos colaboradores.

5.2 Discussão dos resultados quantitativos

As entrevistas fornecem uma explicação profunda para os resultados do questionário, confirmando que as principais fontes de stress se concentram nos níveis de equipa e organizacional. A liderança inadequada foi identificada como a principal origem da pressão de equipa, corroborando os estudos de Sarwar et al. (2020) e Saito et al. (2025), que indicam que uma gestão deficiente compromete o estado emocional e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, os entrevistados destacaram a falta de transparência nos sistemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) como causa de desequilíbrios na remuneração e carga laboral, exacerbando a insatisfação.

No que respeita à promoção do bem-estar através dos recursos, a liderança positiva é referida como o caminho mais eficaz. Embora os entrevistados não utilizem terminologia académica, as suas descrições sobre "segurança", "cuidado" e "sentido do trabalho" refletem os atributos da Liderança Ética (Sarwar et al., 2020), Engajadora (Schaufeli, 2015) e transformacional. Esta convergência entre a prática e a teoria fundamenta-se na perspetiva de Bakker et al. (2017) de que os líderes atuam como facilitadores de recursos laborais, influenciando o processo motivacional que conduz ao bem-estar. Enquanto o apoio mútuo entre colegas reforça o sentido de pertença e o bem-estar social.

Ao nível organizacional, os entrevistados enfatizaram a procura por uma "correspondência entre trabalho e salário", o que reflete, na sua essência, uma expectativa de justiça distributiva e justiça procedimental. Este resultado corrobora as perspetivas de

Saito et al. (2025) e Zhang (2025), que defendem que um sistema remuneratório estruturado é o alicerce da satisfação e do bem-estar dos colaboradores. Para os colaboradores, a base material é o pré-requisito do trabalho; políticas justas e equitativas fortalecem a confiança na organização e aumentam significativamente o empenho e o bem-estar (Jyoti & Rani, 2017).

Dado que o setor de T&H pertence à indústria de serviços, exige um elevado nível de trabalho emocional. Neste contexto, o capital psicológico (otimismo e autoeficácia) revela-se crucial. Independentemente da origem das exigências laborais, a manutenção de uma atitude positiva é vital, aspeto que coincide com os estudos de Bakker e Sanz-Vergel (2013) e Farajat e Salah (2023). Sob elevada carga emocional, a autoeficácia e o otimismo constituem os mecanismos de proteção mais importantes do indivíduo: a autoeficácia confere a confiança necessária para lidar com situações de serviço complexas, enquanto o otimismo contínuo preserva a energia psicológica, funcionando ambos como amortecedores (*buffers*) contra os impactos negativos do trabalho intenso no bem-estar subjetivo.

Além disso, conforme salientado por Yang et al. (2020), a ausência de um "distanciamento" do trabalho através de atividades físicas ou passatempos pode gerar um efeito de contágio ou transbordamento (*spillover*) do stresse. Os resultados deste estudo indicam que a atividade física e o lazer são recursos essenciais para elevar o bem-estar individual, corroborando Meijman e Mulder (1998) e Saito et al. (2024). O descanso breve e o exercício físico surgem como formas eficazes de desligamento psicológico e recuperação física, sendo vitais para os colaboradores da linha da frente.

Em suma, a análise qualitativa confirma que a promoção do bem-estar em T&H é um processo multidimensional e multifacetado. Embora os recursos de todos os níveis sejam frequentemente mencionados, é imperativo distinguir as suas funções: no nível organizacional, a remuneração e a justiça são vistas como o "pré-requisito necessário" ou a base material indispensável; sem este alicerce, outros esforços dificilmente terão sucesso. Em contrapartida, o nível de equipa (liderança) destaca-se como a "fonte crucial de

diferenciação" do bem-estar. Por fim, o nível individual (capital psicológico e mecanismos de recuperação) constitui a "defesa passiva" e o núcleo da resiliência do colaborador. Esta visão integrada sugere que o aumento do bem-estar não depende de um fator isolado, mas sim da sinergia entre a segurança proporcionada pela organização, a motivação gerada pela equipa e a capacidade de autorregulação do indivíduo.

6. Conclusões

Esta investigação teve como objetivo principal identificar qual o nível de análise - individual, de equipa ou organizacional, que apresenta a maior eficácia e capacidade preditiva na promoção do bem-estar dos colaboradores na China, procurando mostrar que a interação integrada destes níveis tem uma maior capacidade explicativa do que qualquer abordagem isolada. Na decorrência, pretende-se também propor orientações práticas para a gestão do setor. Para atingir estes objetivos colocaram as seguintes quatro questões de investigação:

- 1) De que forma os recursos e as exigências, distribuídos pelos níveis individual, de equipa e organizacional, influenciam o bem-estar dos colaboradores?
- 2) Qual destes níveis mostra ser o preditor mais robusto e nuclear para o bem-estar dos profissionais no contexto específico da China?
- 3) Em que medida a interação integrada destes três níveis oferece uma capacidade explicativa superior à análise de cada nível de forma isolada?
- 4) Que estratégias práticas podem as organizações adotar para otimizar os recursos em cada nível, visando reduzir o impacto das exigências e promover uma gestão de recursos humanos mais eficaz?

Relativamente à primeira questão o estudo mostra que como os recursos operam em cada nível, a autoeficácia e os mecanismos de recuperação (individual), o suporte dos colegas e a liderança (equipa), e a remuneração e a justiça organizacional e cultura e gestão da saúde mental(organizacional), e de como eles atuam de forma interdependente para mitigar o impacto das exigências.

No que diz respeito à segunda questão, este estudo confirmou que os fatores ao nível da equipa ocupam uma posição nuclear na estrutura de três níveis. Enquanto Weeratunga et al. (2025) destacam a forte influência estrutural das políticas organizacionais no setor público, este estudo revela a centralidade do nível da equipa na indústria de T&H na China. Devido à natureza imediata do serviço e ao elevado consumo emocional, as micro interações com o superior direto, e ao nível da restante equipa, tornam-se a fonte mais próxima de impacto, conferindo-lhes uma capacidade preditiva superior às políticas macro organizacionais.

Nas complexas interações internas da equipa, o estilo de liderança foi confirmado como o preditor mais importante para o bem-estar dos colaboradores. Simultaneamente, as principais ameaças ao bem-estar concentram-se nos obstáculos interpessoais ou organizacionais tais comportamentos discriminatórios da liderança ou a falta de transparência e igualdade nos critérios de distribuição organizacional. Estes obstáculos revelam-se como constrangimentos que consomem energia sem oferecer oportunidades de crescimento.

Na resposta à terceira questão de investigação, os resultados evidenciam que a interação integrada destes três níveis oferece uma capacidade explicativa consideravelmente superior à análise isolada de cada um. Estes resultados corroboram a perspetiva de Bakker e Demerouti (2018) sobre a natureza multinível da Teoria JD-R e a de Weeratunga et al. (2025) que postula que o bem-estar e o desempenho não são fenómenos isolados, mas sim o produto de uma interação dinâmica entre diferentes camadas da organização.

Em resposta à quarta questão e com o intuito de fornecer recomendações práticas e acionáveis para os gestores, propõe-se um caminho de intervenção assente na otimização de recursos. primeiro, os recursos organizacionais (como remuneração e justiça) constituem o base para a eficácia de todos os outros recursos, deve assim, ligar-se diretamente os salários e benefícios às competências e ao desempenho real do colaborador (Tripathi & Kumar, 2023). A prioridade da organização deve ser o estabelecimento de

critérios transparentes e justos de distribuição de recursos e de promoção na carreira, utilizar dados objetivos para garantir total justiça procedimental e distributiva nas promoções e recompensas, garantindo o sentimento de segurança profissional básica aos colaboradores, o que permitirá elevar o bem-estar e, simultaneamente, reduzir a taxa de rotatividade.

Em segundo lugar, a organização deve focar-se na remodelação dos papéis da liderança. Dado o papel decisivo do estilo de liderança, os recursos de gestão devem ser canalizados para o desenvolvimento das competências das chefias diretas e intermédias, através da introdução de sistemas de formação em liderança transformacional, com uma base ética e com propósitos de engajamento. Na prática, estes princípios orientam os gestores:

- para passarem de supervisores a fornecedores de recursos e apoiantes psicológicos, ensinando-os a oferecer apoio emocional, autonomia e oportunidades de crescimento (perspetiva transformacional) (Breevaar et al., 201, 2016);
- a liderar com honestidade, responsabilidade e integridade moral para proteger o estado emocional da equipa (perspetiva ética) (Sarwar et al., 2020);
- a inspirar, empoderar (através da delegação de responsabilidades) e promover a ligação entre os colaboradores para satisfazer as suas necessidades psicológicas básicas (perspetiva engajadora) (Schaufeli et al., 2015).

Adicionalmente, devem utilizar-se estratégias de *team building* para reforçar o capital social interno, tornando o suporte social um recurso para aliviar o stress e aumentar o sentido de pertença.

Finalmente, deve construir-se um mecanismo de recuperação psicológica para fortalecer o papel dos recursos individuais. A concretização final do bem-estar depende da sinergia entre a autorregulação psicológica individual e os recursos ambientais. O colaborador deve cultivar ativamente a capacidade de desligamento psicológico, garantindo

a reposição da energia através do afastamento do trabalho fora do horário laboral, da prática de exercício físico e de atividade de lazer. A organização deve proibir formalmente comunicações de trabalho (ex. Wechat, Dingtalk, chamadas telefónicas etc.) fora do horário laboral, salvo em situações de extrema urgência ou emergências operacionais.

No setor de T&H, isto exige a implementação de sistemas de passagem de turno rigorosos, garantindo que os problemas são resolvidos por quem está de serviço, sem perturbar o tempo de descanso dos restantes. Além disso, a organização não deve apenas incentivar, mas cofinanciar a separação entre trabalho e vida privada. A implementação de protocolos com ginásios ou a criação de grupos desportivos internos (como clubes de corrida) são práticas altamente eficazes para assegurar que o exercício físico atua como um canal direto de dissipação do stress e reposição de energia. A organização deve garantir o direito à desconexão na sua cultura organizacional, auxiliando a mitigar a “contaminação” da vida privada pelo stress da vida profissional, completando assim o ciclo final do caminho para o bem-estar.

Em suma, a presente investigação cumpriu integralmente o seu objetivo principal. Os resultados mostram que, no contexto do setor de T&H na China, o nível de equipa impulsionado pelo estilo de liderança (transformacional, ética e engajadora) e pelo apoio social é o que apresenta a maior eficácia e capacidade preditiva na promoção do bem-estar dos colaboradores. No entanto, o estudo comprova, de forma inequívoca, que a interação integrada destes três níveis de análise é substancialmente mais eficaz do que qualquer abordagem isolada. A promoção do bem-estar dos colaboradores no setor de T&H na China exige um caminho integrado que combine a garantia de base pela organização, a motivação interior pela equipa e o ciclo psicológico pelo indivíduo. Esta conclusão não só expande teoricamente a compreensão dos mecanismos de bem-estar no setor de serviços, como oferece, na prática, um quadro de intervenção sistémico para gestores, consolidar a base através da justiça organizacional, impulsionar o núcleo através da reforma da liderança e apoiar a recuperação individual para elevar o bem-estar.

7. Limitações e Investigações Futuras

Embora a presente investigação forneça um quadro abrangente sobre a promoção do bem-estar no setor de T&H na China, o estudo também existe algumas limitações. A utilização do modelo JD-R numa estrutura multinível (individual, de equipa e organizacional) permitiu uma perspetiva sistémica e global. No entanto, esta abordagem macro pode ter limitado a profundidade na análise de variáveis específicas (como liderança ética, capital psicológico etc.) em comparação com investigações focadas exclusivamente num único fenómeno.

Adicionalmente, o setor de T&H caracteriza-se por uma elevada heterogeneidade. A amostra composta por 335 questionários e 12 entrevistas, poderá não ser suficiente para representar a totalidade das profissões do setor. Dado que a recolha de dados foi realizada online, a diversidade dos grupos profissionais pode ter sido condicionada por este método, limitando a representatividade de certas categorias.

Por último, o estudo não reflete a diversidade geográfica da China. A China constitui uma realidade muito diversa, com contrastes efetivos entre as dinâmicas rurais e as dinâmicas urbanas; entre as províncias mais envolvidas na globalização e as menos envolvidas, etc. Este estudo tem uma visão monolítica da realidade do T&H na China.

Com base nestas limitações, formulam-se as seguintes propostas para investigações futuras: Primeiro, sugere-se a transição de uma análise generalista para o estudo de profissões específicas (como guias turísticos, rececionistas ou gestores de restauração), permitindo o desenvolvimento de estratégias de intervenção mais direcionadas. Outra via de investigação relevante consistiria na realização de estudos experimentais ou de intervenção. Nestes, poderiam ser implementadas medidas de gestão concretas numa organização (como programas de formação de liderança ou novos modelos de incentivos) para avaliar, de forma empírica, o seu impacto real na melhoria do bem-estar.

Segundo, considerando a influência da sazonalidade no turismo, recomenda-se que estudos futuros analisem o bem-estar durante períodos de elevada procura, como “períodos de feriados prolongados” ou as férias de verão/inverno. Seria relevante comparar o estado

psicológico dos colaboradores entre a época alta e a época baixa, examinando de que forma o apoio organizacional e o capital psicológico individual atuam como moderadores da carga de trabalho. Por fim, para aumentar a generalização dos resultados, sugere-se o alargamento da amostra e a realização de recrutamento presencial em diferentes regiões, visando reduzir os enviesamentos da recolha online e refletir com maior precisão a realidade do setor na China.

8. Referências

Academia de Turismo da China (CTA). (2026). *Relatório de Análise sobre o Funcionamento da Economia Turística da China em 2025 e Previsões de Desenvolvimento para 2026 (Livro Azul da Economia Turística da China No. 18)*. Pequim: China Travel & Tourism Press

Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, Article 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs' subjective well-being, job satisfaction, and human values. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.006>

Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. DEF Publishers. <https://doi.org/nobascholar.com>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and cortisol levels during a working week: The moderating role of personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 229–239. <https://doi.org/10.1037/a0032582>

Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Aldine.

Bichler, B. F., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2020). Entrepreneurial ecosystems in hospitality: The relevance of entrepreneurs' quality of life. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.009>

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>

Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>

Cameron, R., Sankaran, S., & Scales, J. (2015). Mixed Methods Use in Project Management Research. *Project Management Journal*, 46(2), 90–104. <https://doi.org/10.1002/pmj.21484>

Camilleri, M. A. (2018). The tourism industry: An overview. In M. A. Camilleri (Ed.), *Travel marketing, tourism economics and the airline product* (pp. 3–27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_1

Chen, K.-Y., Chang, C.-W., & Wang, C.-H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.006>

Choi, H.-M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

George, D. and Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and reference 17.0 Update. 10th Edition, Pearson, Boston.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.

Clark, L. A., & Watson, D. P. (1999). Temperament: A new paradigm for trait psychology. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 399–423). Guilford Press.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (5), 804–813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>

D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G., Watson, S., & Deery, M. (2008). Talent management, work–life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), Art. 974. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419–430. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1 (2), 151–157. <https://doi.org/10.1007/s11482-006-9007-x>

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>

Eryilmaz, A., & Kula, N. (2020). An investigation of Islamic well-being and mental health. *Journal of Religion and Health*, 59 (3), 1096–1114. <https://doi.org/10.1007/s10943-020-01005-8>

Farajat, J., & Salah, A. A. (2023). Effect of positive organizational behavior on subjective well-being in the workplace in the tourism sector of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 21 (3), 736–752. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.57](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.57)

Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37 (3), 345–372. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2169968>

Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29 (1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>

George, D. and Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and reference 17.0 Update. 10th Edition, Pearson, Boston

Gonos, J. & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18 (2), 157-168. <https://hrcak.srce.hr/112644>

Gordon, S. E., & Shi, X. (2021). The well-being and subjective career success of workaholics: An examination of hospitality managers' recovery experience. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102804. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102804>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, r. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., Hutchison, A., 2019. Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *Int. J. Hosp. Manag.* 81, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>.

Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurml, N. (2024). Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 50 (2), 752–792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>

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>

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

Hu, Y., & Zheng, F. (2024). *Research on the impact of developmental human resource practices on employee well-being*, Exploratory Research

Huang, H. R. (2021). Exploration of the meaning and influencing factors of employee well-being. *Journal of Civil Service*, 13(1), 41-72

Hsu, F.-S., Liu, Y.-A., & Tsaur, S.-H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: Do organizational justice and friendship matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1702–1719.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0330>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46 (8), 1770–1795.
<https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>

Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.) (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation Press.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.001>

Katariina, S. A., & Nurmi, J. E. (2004). Employee's motivational orientation and well-being at work. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (5), 471–489.
<https://doi.org/10.1108/09534810410554461>

Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being:

Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (4), 431–452. <https://doi.org/10.1080/13594320500349813>

Khoreva V, Wechtler H (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being". *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 40 No. 2 pp. 227–243, doi: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 25, pp. 217–271). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)

Li, L. (2025). Burnout among Chinese EFL university instructors: A mixed-methods exploration of school climate, job demands, and emotion regulation. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1549466. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1549466>

Li, T., Wang, Y. T., & Zhang, H. Y. (2024). The relationship between social development level, sense of social fairness, and subjective well-being: An empirical analysis based on CGSS 2018 data. *Journal of Northeastern University (Social Science Edition)*, 26 (4), 29–41.

Li, Z. Y., Yu, Z. C., Huang, S. S., Zhou, J. Y., Yu, M., & Gu, R. T. (2021). The effects of psychological capital, social capital, and human capital on hotel employees' occupational stress and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103046. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103046>

Li, T. Y., & Zhang, G. R. (2011). *Introduction to tourism*. Higher Education Press.

Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Qiu, Y. (2021). How career expectations influence advancement: Evidence from women in the hospitality industry. *Tourism Review*, 76(6), 1228–1242. <https://doi.org/10.1108/TR-12-2019-0513>

Liu-Lastres, B., & Wen, H. (2021). How do ethnic minority foodservice workers perceive employee well-being? An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.013>

Loon, M., Otake-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156–187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>

López-Ruiz, V. R., Huete-Alcocer, N., Alfaro-Navarro, J. L., & Nevado-Peña, D. (2021). The relationship between happiness and quality of life: A model for Spanish society. *PLOS ONE*, 16 (11), e0259528. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259528>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46, 137–155. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006824100041>

Mackenzie, S. H., Boudreau, P., & Raymond, E. (2020). Women's adventure tour guiding experiences: Implications for well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 410–418. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.006>

McGuire, L., Kiecolt-Glaser, J. K., & Glaser, R. (2002). Depressive symptoms and lymphocyte proliferation in older adults. *Journal of Abnormal Psychology*, 111 (1), 192–197. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.111.1.192>

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 5–33). Psychology Press.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

Ministério da Cultura e Turismo da República Popular da China. (2025). *2025 Labor Day holiday tourism market data: 314 million domestic trips*. Government of the People's Republic of China.
https://www.mct.gov.cn/whzx/whyw/202505/t20250506_959793.html

Nafees, S., Sujood, & Hamid, S. (2024). Unlocking employee well-being in tourism and hospitality: A systematic literature review. <https://doi.org/10.34623/ENFW-7159>

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32.
<https://doi.org/10.1080/02678370801979430>

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>

Page, K.M., Vella-Brodrick, D.A., (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee wellbeing: a new model. *Soc. Indic. Res.* 90, 441–458.
<https://doi.org/10.1007/s11205008-9270-3>

Page, S. J., Bentley, T., Teo, S., & Ladkin, A. (2018). The dark side of high performance human resource practices in the visitor economy. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.016>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4.^a ed.). Sage.

Plano Clark, V. L. (2005). *Cross-disciplinary analysis of the use of mixed methods in physics education research, counseling psychology, and primary care* (Publication No. 3163998) [Doctoral dissertation in educational psychology, University of Nebraska-Lincoln]. ProQuest Dissertations and Theses Global

Qian, J., Song, J., Song, X. K., Gong, Y. C., Zhou, H. Y., & Chen, J. N. (2025). Exploration of paths for optimizing enterprise management systems and enhancing employee well-being. *Chinese and Foreign Corporate Culture*, 2025 (1)

Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6 (1), 337–396. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.676762>

Rossoni, L., Engelbert, R., & Bellegard, N. L. (2016). Normal science and its tools: reviewing the effects of factor analysis in management. *revista de Administração [RAUSP]*, 51(2), 198-211. <https://doi.org/10.5700/rausp1234>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081. <http://dx.doi.org/10.1037/00223514.57.6.1069>

Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103955. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103955>

Saito, H., Lee, A., Bui, H. T., & Baum, T. (2024). Fostering employee well-being and workplace recovery in the hospitality industry: The role of supportive break times at work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 91–100. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.09.006>

Salahudin, S. N., Ismail, F., Al-Qershi, N., Kassim, M. A. M., & Nasuredin, J. (2025). Exploring the impact of employee well-being as a moderator in the relationship between work-related factors and turnover intentions in Malaysian small and medium enterprises: A partial least squares analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(1), 101960. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101960>

Sankar, J. P. (2024). Exploring the mediating role of psychological distress in the relationship between psychosocial workload and work-family conflict. *Discover Sustainability*, 5 (1), 350. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00568-w>

Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (Ninth edition). Pearson.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20 (5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>

Schweper, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson.

Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Tripathi, A., & Kumar, A. (2023). Demystifying the effect of high-performance work systems on job involvement based on dual-path mediation model. *American Business Review*, 26 (1), 226–244. <https://doi.org/10.37625/abr.26.1.226-244>

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2008). *International recommendations for tourism statistics 2008 (IRTS 2008)*. United Nations. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>

Weeratunga, V., Buick, F., O'Donnell, M. E., Blackman, D. A., & Glennie, M. (2025). Well-Being in the Public Service: A Multi-Level Analysis of Job Demands and Job Resources. *International Journal of Public Administration*, 48(7), 446–461. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2365866>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12 (2), 74–84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>

Xu, X., Huang, D., & Chen, Q. (2021). Stress and coping among micro-entrepreneurs of peer-to-peer accommodation. *International Journal of Hospitality Management*, 97, Article 103009. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103009>

Yang, F., Lu, M., & Huang, X. (2020). Customer mistreatment and employee well-being: A daily diary study of recovery mechanisms for frontline restaurant employees in a hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102665>

Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529–548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>

Zhang, X. R. (2025). Research on strategies to enhance the well-being of new-generation employees in PICC P&C H City Company [Master's thesis in Business Administration, Anhui University of Finance and Economics]. CNKI.

Zhang, Y. (2024). The impact of family-friendly practices on employee performance and well-being (Master's thesis in Business Administration, Hubei University).

Zhang, Y., & Chen, Y. W. (2023). The impact of work autonomy on work well-being of new-generation employees: A dual-theory perspective. *Chinese Journal of Ergonomics*, 29 (6), 71–77.

Zheng, X. M., Zhu, W. C., Zhao, H. X., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

Zou, Q., Zuo, B., & Dai, T. (2015). Work well-being: Concept, measurement levels, and causal models. *Advances in Psychological Science*, 23 (4), 669–678.

9. Anexos

Anexo I. Questionário

Parte 1: Informação Pessoal

Categoria	Opções	Categoria	Opções
1. Sexo	☐ Masculino ☐ Feminino	2. Idade	☐ 18–24 anos ☐ 25–34 anos ☐ 35–44 anos ☐ 45–55 anos ☐ ≥ 56 anos
3. Grau de Escolaridade	☐ Ensino secundário ou inferior ☐ Ensino superior curto ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ou superior	4. Função Profissional	☐ Receção/Atendimento ☐ Guia turístico ☐ Líder de grupo de turismo ☐ Serviço de Restauração ☐ Serviço de alojamentos ☐ Vendas/Mkt ☐ Gestão e Apoio Administrativo (inclui RH) ☐ Outro: _____
5. Experiência Profissional (T&H)	☐ < 1 ano ☐ 1–3 anos ☐ 4–6 anos ☐ 7–10 anos ☐ > 10 anos	6. Horas de trabalho semanais em média	☐ ≤ 40h ☐ 41–45h ☐ 46–50h ☐ > 50h
7. Tipo de Horário	☐ Fixo diurno ☐ Turnos (incl. noturno) ☐ Fins de semana ou feriado ☐ Irregular/Flexível	8. Frequência de Horas Extra	☐ Nunca ☐ Ocasionalmente (1–2 vezes por mês) ☐ Às vezes (1–2 vezes por semana) ☐ Frequentemente (3 ou mais vezes por semana) ☐ Quase todos os dias
9. Tipo de Empresa	☐ Hotel ☐ Agência de viagens ☐ Atração turística ☐ Outro: _____	10. Dimensão da Empresa	☐ < 10 colaboradores ☐ 10–100 colaboradores ☐ 101–300 colaboradores ☐ > 300 colaboradores

Parte 2: Escala de Bem-estar Subjetivo

Indique o seu grau de concordância (1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente)

Itens:	1	2	3	4	5
11. Estou satisfeito(a) com a minha vida de forma geral.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Com frequência, há momentos na minha vida que me fazem sentir alegria e realização.	☐	☐	☐	☐	☐
13. O meu estilo de vida atual está, em grande parte, de acordo com o que idealizo.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Sinto que o trabalho que realizo tem um propósito significativo.	☐	☐	☐	☐	☐
15. De um modo geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho atual.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Costumo encontrar maneiras de tornar o meu trabalho mais interessante e gratificante.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Tenho uma perceção positiva de mim mesmo(a) e sinto-me confiante em relação ao futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Sou capaz de organizar e gerir bem o meu tempo para cumprir eficazmente as minhas tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
19. As pessoas pensam que estou disposto a comunicar e partilhar com os outros e a manter boas relações interpessoais.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte 3: Fatores de Stress e Recursos (JD-R)

3.1 Nível Individual

Ítems	1	2	3	4	5
20. O meu trabalho exige esforço físico regular e interação com os outros, o que é física e emocionalmente exaustivo.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Penso que os meus traços de personalidade me tornam mais suscetível ao stress relacionado com o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Manter uma atitude positiva e otimista ajuda-me a aliviar o stress e a fadiga.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Quando faço uma pausa, consigo desligar-me mentalmente do trabalho durante algum tempo, o que me ajuda a relaxar e a recarregar energias.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Quando pratico exercício ou participo em atividades de lazer para aliviar o stress, sinto-me feliz e energizado.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Quando ajusto proactivamente o meu conteúdo e os meus recursos de trabalho (gestão do tempo e procura proativa de feedback), posso aumentar o meu entusiasmo pelo trabalho e melhorar a minha felicidade no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

3.2 Nível de Equipa

Ítems	1	2	3	4	5
26. Sinto-me stressado e desconfortável quando surgem conflitos interpessoais no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
27. O comportamento pouco ético dos superiores aumenta significativamente as minhas emoções negativas e o esgotamento no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
28. O apoio dos meus colegas e o bom ambiente de cooperação fazem-me sentir à vontade e feliz quando encontro dificuldades.	☐	☐	☐	☐	☐
29. As atividades de atividades de team building organizadas pela empresa ajudam a aliviar as tensões entre colegas, a melhorar as relações entre colegas e podem aumentar a minha felicidade no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Se o meu supervisor tiver um estilo de liderança positivo e me der incentivo e reconhecimento, estarei mais motivado e encontrarei mais significado no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Se os meus superiores me derem mais autonomia e poder de decisão, sentirei um sentido mais forte de participação e pertença, o que aumentará o meu sentimento de felicidade.	☐	☐	☐	☐	☐

3.3 Nível Organizacional

Itens	1	2	3	4	5
32. A minha empresa carece de formação profissional, oportunidades de crescimento e políticas que apoiem o equilíbrio entre o trabalho e a família.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Considero que o atual sistema de remuneração e benefícios não é justo nem atrativo.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Uma cultura organizacional positiva (na qual me sinto valorizado e respeitado) aumenta o meu sentido de pertença e bem-estar.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Políticas favoráveis à família e horários de trabalho flexíveis ajudam-me a alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a melhorar a minha felicidade.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Uma cultura empresarial justa e transparente (como um sistema de salários e benefícios) faz-me sentir seguro e satisfeito, o que melhora a minha felicidade.	☐	☐	☐	☐	☐
37. A empresa organiza regularmente exames/consultas de saúde mental e aconselhamento psicológico, o que ajuda a melhorar o meu bem-estar mental.	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo II. Guião de Entrevista para colaboradores

Nº	Pergunta
1	Pode apresentar brevemente o seu cargo, os anos de experiência e o tipo de entidade onde trabalha atualmente (por exemplo: hotel, agência de viagens, operador turístico, guia, etc.)?
2	Está satisfeito/a com a sua vida em geral? Porquê?
3	Está satisfeito/a com o seu trabalho? Porquê?
4	Quais são as principais fontes de stress no seu trabalho? O que considera mais desafiante ou difícil de lidar? (Por exemplo: incompatibilidade entre a sua personalidade e o ambiente de trabalho, falta de competências, relações interpessoais na equipa, estilo de liderança, questões salariais, dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional, falta de flexibilidade, etc.)
5	A nível individual, qual dos seguintes aspetos considera mais eficaz para aumentar o seu bem-estar no trabalho? Por favor, explique. -Manter uma atitude positiva e otimista -Exercício físico, lazer, viagens ou outras formas de se desligar mentalmente -Capacidade de gerir melhor o próprio tempo e os recursos de trabalho
6	A nível de equipa, qual dos seguintes aspetos considera mais eficaz para aumentar o seu bem-estar no trabalho? Por favor, explique. – Apoio e incentivo entre colegas – Liderança adequada e humana – Atividades de grupo, eventos ou momentos de convívio organizados pela equipa
7	Do ponto de vista organizacional, qual destas medidas mais contribuiria para o seu bem-estar profissional? Porquê? – Sistema justo de remuneração, benefícios e progressão na carreira – Bom ambiente de trabalho e cultura organizacional – Políticas de horários flexíveis para mitigar conflito trabalho-família – Acesso regular a avaliações de saúde mental e sessões de apoio psicológico