



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8 – “Trabalho Digno e Crescimento Económico” da Agenda 2030 da ONU-O Caso do Sector Hoteleiro em S.Tomé e Príncipe.

Rhecia Soares do Espírito Santo da Piedade Dua

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira
António Henriques Guerreiro

Évora 2023





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS
8 – “Trabalho Digno e Crescimento Económico” da Agenda
2030 da ONU-O Caso do Sector Hoteleiro em S.Tomé e
Príncipe.**

Rhecia Soares do Espírito Santo da Piedade Dua

Orientador(es) | Maria de Fátima Oliveira
António Henriques Guerreiro

Évora 2023





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Arguente)

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, com muita gratidão no coração, pois sem a direção e força concedida por Ele, a conclusão deste não seria possível.

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível”.

Max Weber

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) estão alinhadas com as metas do ODS 8 – “Trabalho Digno e Crescimento Económico”, no contexto das organizações do setor hoteleiro de São Tomé e Príncipe (STP).

O investimento numa gestão inteligente, com foco em resultados e no capital humano, tornou-se uma necessidade básica para as empresas que buscam manter a competitividade e garantir a longevidade das suas operações e retenção de talentos. O papel dos RH nas organizações é de agir de forma estratégica, sendo um importante aliado nessa gestão, que envolve processos cruciais, como recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento e gestão da performance. Cabe aos RH uma participação ativa, definindo práticas e políticas direcionadas à atração e retenção de talentos, ao desenvolvimento dos colaboradores, às oportunidades de crescimento e à formação de equipa de alto rendimento.

Neste sentido, a presente investigação tem como principal objetivo procurar compreender a forma como são contempladas as políticas e práticas dos RH para alcançar o OSD 8 da agenda 2030 no sector hoteleiro em STP.

Trata-se de um estudo exploratório, cuja metodologia escolhida foi o estudo de caso, recorrendo-se à entrevista semiestruturada para recolha de dados. Os resultados revelam que é evidente que as políticas e práticas de Recursos Humanos alinhadas com as metas do ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico” da Agenda 2030 da ONU em S.Tomé e Príncipe são concebidas e implementadas nos setores hoteleiros e nas instituições públicas estudadas no âmbito deste trabalho.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de RH; ODS 8 da Agenda 2030 da ONU; Trabalho digno; Sector Hoteleiro; S.Tomé e Príncipe.

Abstract

Human Resource Policies and Practices to achieve the goals of SDG 8 - "Decent Work and Economic Growth" of the UN 2030 Agenda - The Case of the Hospitality Sector in S. Tomé and Príncipe.

This dissertation aims to understand how Human Resources policies and practices are aligned with the goals of SDG 8 - "Decent Work and Economic Growth", in the context of organizations in the hotel sector of STP.

Investment in smart management, focusing on results and human capital, has become a necessity for companies seeking to maintain competitiveness and ensure the longevity of their operations and talent retention. The role of HR in organizations is to act strategically, being an important ally in this management, which involves crucial processes such as recruitment and selection, training and development, and performance management. HR is responsible for an active participation, defining practices and policies aimed at attracting and retaining talent, developing employees, providing growth opportunities, and building a high-performance team.

In this sense, the main objective of the present research is to understand how HR policies and practices are contemplated to achieve the OSD 8 of agenda 2030 in the hotel sector in STP.

This is an exploratory study, and the chosen methodology was the case study, using the semi-structured approach for data collection. The results reveal that Human Resource policies and practices aligned with the goals of SDG 8 "Decent Work and Economic Growth" of the UN Agenda 2030 in Sao Tome and Principe are designed and implemented in the hotel sectors and public institutions pointed out in this work.

Key-words: HR policies and practices; SDG 8 of the 2030 UN Agenda; Decent Work; Hospitality Sector; S. Tomé and Príncipe.

Agradecimentos

É entusiasmante perceber que na conceção de algo que para nós é importante podemos ser acompanhados por pessoas que nos tornam: mais capazes, mais humanos, mais inquietos e acima de tudo que nos ajudam a lapidar uma melhor versão de nós próprios.

Um agradecimento em primeiro lugar a Deus, pela sua graça na minha vida, por me ter ajudado a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo deste percurso e ter disponibilizado meios e recursos incríveis para alcançar o objetivo.

O mais genuíno agradecimento à Prof^a. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira que me orientou incondicionalmente. Além de ser um ser humano incrível e carismático também partilhou comigo o seu conhecimento, valores e experiências de modo a proporcionar-me um caminho claro, objetivo e fascinante.

Um agradecimento a todos os professores, pelos ensinamentos, apoios e incentivos, que me permitiram desenvolver e com zelo este Mestrado.

Um agradecimento às minhas filhas e irmãos, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam as minhas ausências enquanto me dedicava à realização deste trabalho.

Um agradecimento à Dra. Sara Pereira pelo seu apoio, a Dra. Carla Dias, minha colega e companheira desta jornada e ao seu filho, João Carlos, pelas inúmeras vezes em que me apoiou na elaboração deste trabalho.

Agradecimentos também aos colegas do curso pelos convívios e experiências partilhadas a longo destes anos de formação académica.

Finalmente, um importante agradecimento aos setores hoteleiros e Instituições Públicas que participaram na investigação, sem eles não seria possível a realização deste estudo, agradeço a incrível oportunidade que tive para tocar um pouco essa realidade.

Que Deus abençoe a todos

ÍNDICE

Listagem de Siglas e Abreviaturas	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Enquadramento do Tema.....	10
1.2. Justificações para a escolha do tema	11
1.2.1. Motivações pessoais e profissionais para a escolha do tema	11
1.2.2. Eventuais contributos do trabalho.....	11
1.3. Formulação do Problema e dos Objetivos	12
1.3.1. Questão de investigação	12
1.3.2. Objetivo geral	12
1.3.3. Objetivos específicos	12
1.4. Metodologia de Investigação	12
1.5. Estrutura da dissertação	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1. Considerações Gerais	14
2.1.1. Conceitos de Gestão de Recursos Humanos no contexto das organizações	14
2.1.2. Políticas e práticas de Recursos Humanos.....	15
2.1.3. Breve caracterização do sector hoteleiro	16
2.1.3.1. A importância de RH no sector hoteleiro.....	17
2.1.3.2. As práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro	17
2.1.3.3. Algumas práticas de GRH importantes no sector hoteleiro	18
2.1.3.4. Horas de trabalho / horas extraordinárias.....	19
2.1.3.5. Planeamento de recursos humanos.....	19
2.1.3.6. Recrutamento.....	20
2.1.3.7. Seleção	21
2.1.3.8. Integração e socialização.....	22
2.1.3.9. Retenção de pessoal.....	22
2.1.3.10. Formação e Desenvolvimento	23
2.1.3.11. Avaliação de Desempenho.....	24
2.1.3.12. Remunerações.....	24
2.1.4. Agenda 2030 para O Desenvolvimento Sustentável	25
2.1.4.1. A importância do objetivo de desenvolvimento sustentável 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico.....	27
2.1.4.2. Metas do ODS 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico	28
2.1.5. São Tomé e Príncipe no Contexto Do Trabalho Digno - ODS 8	28
2.1.5.1. Validação do Programa de Promoção do Trabalho Digno em STP	29

2.1.5.2.	Medição do desenvolvimento humano em São Tomé e Príncipe	30
2.2.2.	ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Economico” e o Sector Hoteleiro	34
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	35
3.1.	Método de investigação.....	36
3.2.	Investigação qualitativa	36
3.3.	O instrumento de recolha de informação – o guião de entrevista	37
3.3.1.	A composição das perguntas descritas no guião.....	37
3.3.2.	Blocos de perguntas do guião de entrevista.....	38
3.4.	A esfera da investigação – Unidades hoteleiras e Instituições Públicas de S.Tomé e Príncipe	38
3.5.	Procedimentos de recolha e perfil dos entrevistados	38
3.5.1.	Procedimentos de recolha de dados qualitativos.....	38
3.5.2.	Perfil dos entrevistados	39
4.	ESTUDO QUALITATIVO	41
4.1.	Critérios de seleção dos entrevistados e das organizações representantes do setor hoteleiro em STP.....	41
4.1.1	Apresentação do Hotel Pestana	41
4.1.2.	Apresentação do Hotel Mucumbli.....	42
4.1.3.	Apresentação das Instituições públicas escolhidas	43
4.1.4.	Apresentação dos entrevistados.....	44
4.2.	Análise detalhada das entrevistas realizadas	44
4.2.1.	Apresentação das entrevistas com os sectores hoteleiros	44
4.2.1.1.	Entrevista com E1	44
4.2.1.2.	Entrevista com E2	47
4.2.2.	Apresentação das entrevistas com as Instituições Públicas escolhidas	49
4.2.2.1.	Entrevista com E3	49
4.2.2.2.	Entrevista com E4	53
4.3.	Análise comparativa das entrevistas e discussão dos resultados	56
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
5.1.	Conclusões Gerais	62
5.2.	Limitações do Estudo	65
5.3.	Contribuições para investigações futuras	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	A N E X O S.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 1. Símbolo dos 17 ODS da Agenda 2030 da ONU	25
Figura 2: Mapa de S.Tomé e Príncipe	28
Quadro 1- Perfil dos entrevistados	39
Quadro 2 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Hotel Pestana	78
Quadro 3 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Hotel Mucumbli	81
Quadro 4 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Ministério de Trabalho	84
Quadro 5 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Ministério do Turismo e Hotelaria	89

LISTAGEM DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BM – Banco Mundial

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DGTH - Direção Geral de Turismo e Hotelaria

DIAT - Departamento de Inspeção da Atividade Turística

EBDH - Enfoque Baseado nos Direitos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (Brasil)

MTH- Ministério do Turismo e Hotelaria

MTSFFP- Ministério do Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional

NU – Nações Unidas

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT- Organização Internacional do Trabalho

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PANEF - Plano de Ação Nacional para Emprego e a Formação

PNE/STP - Política Nacional de Emprego de S.Tomé e Príncipe

PPTD - Programa de Promoção do Trabalho Digno

RH – Recursos Humanos

STP – São Tomé e Príncipe

TDR – Termo de Referência

UE – Universidade de Évora

1. INTRODUÇÃO

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) concetualiza o trabalho digno como um resumo das aspirações de homens e mulheres no domínio profissional e abrange vários elementos: (a) oportunidades para realizar um trabalho produtivo com uma remuneração justa; (b) segurança no local de trabalho e proteção social para as famílias; (c) melhores perspetivas de desenvolvimento pessoal e integração social; (d) liberdade para expressar as suas preocupações; (e) organização e participação nas decisões que afetam as suas vidas; (f) e igualdade de oportunidades e de tratamento.

Atualmente, o principal objetivo da OIT consiste em promover oportunidades para que mulheres e homens possam ter acesso a um trabalho digno e produtivo, em condições de liberdade, equidade e dignidade. OIT-Lisboa.

É neste contexto que, na Conferência Internacional do Trabalho de 2008, os mandantes tripartidos adotam a Declaração da OIT sobre Justiça Social para uma Globalização Justa. O objetivo do Trabalho Digno foi, mais tarde, plenamente inserido na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030, dando ênfase a um enorme desafio que quase todas as economias enfrentam no horizonte pós-2015, i.é., a criação de oportunidades de emprego de qualidade e de condições de trabalho dignas para todos. O Trabalho Digno está refletido no 8º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS): *“promoção do crescimento económico inclusivo e sustentável e o emprego e trabalho digno para todas as pessoas”*.

O 8º ODS é fortalecido com referências a aspetos do trabalho digno, nomeadamente a proteção social e o desenvolvimento de competências nos restantes ODS, e constitui uma resposta indispensável às preocupações de muitos governos e às necessidades das pessoas em todas as regiões do globo. De facto, quase todos os restantes ODS se encontram ligados, de alguma forma, ao mandato da OIT e aos quatro pilares da sua agenda do trabalho digno (Silva & Stelzer, 2021).

1.1. Enquadramento do Tema

Atendendo à importância do papel dos RH na concretização da Agenda 2030 para os ODS, em STP, o estudo torna-se relevante a nível educativo, social, cultural, pessoal, profissional e empresarial.

O setor dos RH deverá qualificar todo o quadro de funcionários, munir os gestores com capacidades técnicas em constante evolução e contribuir ativamente com um nível de excelência gradualmente maior na organização. Os especialistas da área procuram, cada vez mais, alternativas para gerar mais produtividade com menos recursos, sem interferir negativamente na qualidade de vida e no bem-estar das pessoas. Esse desenvolvimento pode ser estimulado e aplicado tentando alcançar o ideal de

equilíbrio na manutenção da gestão de pessoas, sem perder o desafio de aumentar as metas e a produtividade. É reconhecido que a tarefa não é fácil e que nunca cessa, mas os resultados obtidos do desenvolvimento de recursos humanos e da promoção de um trabalho digno apontam para os benefícios desse esforço.

1.2. Justificações para a escolha do tema

1.2.1. Motivações pessoais e profissionais para a escolha do tema

As motivações pessoais e profissionais que fundamentam a escolha do tema estão diretamente relacionadas com o processo de aprendizagem. Como elemento dos RH do setor administrativo da Organização Mundial de Saúde (OMS). A OMS é uma agência da Organização das Nações Unidas especializada em saúde pública com o objetivo, conforme a sua própria Constituição, de desenvolver ao máximo o nível da saúde no planeta. Trata-se não apenas de evitar enfermidades, mas de garantir o estado de “*completo bem-estar físico, mental e social*” de todos os povos. Daí, na necessidade de um gabinete de GRH para reforçar o papel do RH e atuar diretamente na gestão das práticas e políticas da organização para valorização do capital humano, garantindo a saúde e o bem-estar dos colaboradores, o respeito às diferenças, o apoio à diversidade e a igualdade de direito, o que impacta nos resultados da empresa, uma vez que influencia no desempenho, comprometimento e satisfação dos colaboradores. Além disso, uma boa percepção do clima diminui a rotatividade e absentismo.

1.2.2. Eventuais contributos do trabalho

A Agenda 2030 é alargada e ambiciosa, abordando várias dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económico e ambiental) e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes. Silva, A. C. P. D. (2021).

A missão da OMS é justamente trabalhar para que todas as pessoas possam atingir o nível mais elevado de saúde possível promovendo em todos os lugares a paz e a prosperidade. O estudo sobre “*Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8-“Trabalho Digno e Crescimento Económico”* da Agenda 2030 trará, entre outros, um contributo importante às organizações na implementação de políticas e práticas dos RH nos sectores hoteleiros, que contribuam para a promoção de políticas orientadas para o desenvolvimento e que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e que incentivem a formalização e o crescimento das micros, pequenas e médias empresas, inclusive por meio de acesso a financiamento.

Dessa forma, haverá gerado dinheiro para os indivíduos e para as suas famílias que poderá ser gasto na economia local. O seu poder de compra impulsiona o crescimento e o desenvolvimento de empresas sustentáveis, especialmente de empresas de menor dimensão que, por sua vez, podem contratar mais trabalhadores e melhorar os seus salários e as suas condições de trabalho, levando à reflexão sobre a importância do estudo e da formação para o seu futuro.

1.3. Formulação do Problema e dos Objetivos

1.3.1. Questão de investigação

A problemática deste estudo, resume-se na seguinte questão de investigação: *Em que medida as organizações do sector hoteleiro têm concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, alinhadas com as metas do ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico” da Agenda 2030 da ONU, em S. Tomé e Príncipe?*

1.3.2. Objetivo geral

O referido estudo tem como objetivo geral, compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com as metas do ODS 8- “*Trabalho digno e crescimento económico*”, da agenda 2030, no contexto das organizações do sector hoteleiro de S. Tomé e Príncipe.

1.3.3. Objetivos específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo geral é necessário definir alguns objetivos específicos:

- Identificar as principais políticas e práticas de RH concebidas e implementadas pelas organizações do sector hoteleiro de STP;
- Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do modelo de GRH das organizações do sector hoteleiro de STP com o propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8.

1.4. Metodologia de Investigação

Para atingir os objetivos traçados, a metodologia utilizada suportou-se nos instrumentos de recolha de dados seguintes:

- Entrevistas aos responsáveis de RH no sector hoteleiro, de forma a compreender, analisar e

descrever como são implementadas as políticas e práticas de RH para alcançar as metas do OSD 8 em S. Tomé e Príncipe;

- Tratamento dos dados qualitativos recolhidos, procedendo-se à transcrição das entrevistas realizadas, de forma a apresentar os diferentes pontos de vista que possam surgir durante o processo.

1.5. Estrutura da dissertação

O presente estudo está organizado em cinco pontos.

- **O primeiro ponto** – introdução – expõe um enquadramento breve do tema e as respetivas motivações que levaram à sua seleção, assim como o problema de estudo, os objetivos e a metodologia utilizada.
- **O segundo ponto** – contributos para a revisão de literatura sobre as Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8 – “Trabalho digno e crescimento económico” da Agenda 2030 da ONU - O Caso do Sector Hoteleiro em S. Tomé e Príncipe – apresenta a revisão da literatura, breve características do sector hoteleiro, a importância dos RH no sector hoteleiro, as conceções dos principais autores com contributos relevantes para o tema e convida a um percurso pelos vários conceitos do papel da gestão de RH para o alcance das metas do ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico” da Agenda 2030 da ONU e sua importância. Segue depois para uma breve abordagem sobre o sector hoteleiro, com ênfase em S. Tomé e Príncipe e também, uma abordagem sobre as políticas e práticas do desenvolvimentos dos RH para o alcance do ODS 8 no sector hoteleiro em S.Tomé e Príncipe.
- **O terceiro ponto** – metodologia de investigação – indica a metodologia utilizada para realização deste trabalho, esclarecendo o tipo de estudo e a abordagem escolhida, ou seja, utiliza as características da abordagem única. Também apresenta a esfera de investigação - o procedimento de recolha de informação, a composição das perguntas descritas no guião, a esfera de investigação nos sectores hoteleiros e nas instituições públicas em S. Tomé e Príncipe. A análise e tratamentos detalhados das entrevistas, discussão e análise dos resultados e bem como os instrumentos utilizados para o efeito, que neste caso se traduzem em entrevistas.
- **O quarto ponto** – investigação qualitativa – detalha uma investigação fundamentada na estratégia exploratória sequencial que se iniciou através de uma etapa qualitativa, que se

desenvolveu no decorrer da construção, aplicação e tratamento das entrevistas realizadas aos quatro entrevistados. Depois apresenta uma etapa qualitativa que se processa através da construção, aplicação e tratamentos das entrevistas aplicadas aos gestores dos RH das unidades hoteleiras e instituições públicas selecionadas.

- **O quinto ponto** - As conclusões e recomendações desenham o desfecho da investigação, reúnem e apresentam os principais resultados, as limitações e futuras investigações com o propósito de promover as Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8 – *“Trabalho digno e crescimento económico”* da Agenda 2030 da ONU, no sector hoteleiro em S. Tomé e Príncipe.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Considerações Gerais

2.1.1. Conceitos de Gestão de Recursos Humanos no contexto das organizações

Baseado na literatura da especialidade, este ponto ajuda a contextualizar e a compreender o significado das temáticas em estudo. Conceitos, abordagens são apresentados, uma relação se faz entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o papel e responsabilidade que esta função tem na organização, apresentando medidas e práticas adotadas pelas organizações neste âmbito, e da relação destas práticas com o comprometimento organizacional.

Para Chiavenato (2002, p. 162), a gestão de recursos humanos “está passando por grandes mudanças e inovações devidas à globalização dos negócios. Perante este cenário, as empresas estão sendo obrigadas a se flexibilizarem para evoluírem constantemente sob a pena de ficarem fora do mercado. Para que isso não venha a acontecer, as empresas têm pensado não só na lucratividade, mas em realizar processos de recrutamento e seleção bem feitos, a fim de incluir, em seus quadros, profissionais competentes para compor a sua organização”.

A gestão de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade. “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal” (Gil, 1994, p.13). Com a chegada das leis do trabalho e a mudança de postura da sociedade diante das relações de trabalho, os RH passaram por uma grande transformação, assumindo a responsabilidade de zelar pelas boas relações profissionais, considerando o colaborador como parte importante do patrimônio da empresa.

2.1.2. Políticas e práticas de Recursos Humanos

Os recursos humanos representam a chave da atividade econômica, sendo considerados os sinais vitais de uma organização e assegurando a sua existência, desenvolvimento e sucesso; é o coração de uma empresa porque a faz pulsar. Por isso realiza diversas tarefas que impactam em todos os setores da organização (Picaró, Coelho & Silva, 2016).

A função dos Recursos Humanos (RH), além do cumprimento da legislação, varia de acordo com a estratégia e a cultura da empresa. De uma maneira global, podemos destacar algumas atividades que os RH normalmente assumem (Pontes, 2021):

- ✓ Definição e estruturação dos cargos da empresa;
- ✓ Atração e seleção de novos colaboradores;
- ✓ Organização e agendamento dos exames adicionais e demissionais;
- ✓ Integrações e programas de qualidade de vida;
- ✓ Gestão de benefícios;
- ✓ Controle da frequência dos colaboradores;
- ✓ Gestão da saúde ocupacional;
- ✓ Zelar pela segurança do trabalho;
- ✓ Preparar a folha de pagamento;
- ✓ Controle e envio dos eventos do eSocial;
- ✓ Treino e desenvolvimento de equipas;
- ✓ Avaliação de Desempenho.
- ✓ Ações motivacionais.

2.1.3. Breve caracterização do sector hoteleiro

O turismo é um dos mais importantes sectores da atividade económica, que estabelece interdependências com as restantes esferas no domínio político, social e ambiental. Em termos económicos, o turismo tem um efeito multiplicador muito importante, que se traduz no efeito da propagação a outras atividades económicas do valor absoluto dos gastos, na fase em que o dispêndio é realizado pelos turistas, como nova fonte de receitas e de gasto

Segundo Baptista (1990), a atividade turística baseia-se no conjunto de elementos naturais, ou atividades humanas, que provocam a deslocação de pessoas ou satisfaçam necessidades decorrentes dessa deslocação. É, por isso, fundamental a existência de equipamentos que possibilitem a deslocação e que assegurem a permanência. A prestação turística envolve também, por vezes, a interação do turista com uma considerável variedade de agentes, desde o alojamento e transportadora, até aos serviços turísticos prestados no destino, e ainda outros, não diretamente relacionados com a prestação turística (correios, hospitais, comércio, etc.). No turismo podem distinguir-se três áreas essenciais de oferta (Baptista, 1990):

a) o alojamento; **b)** o transporte; **c)** a animação.

A nível mundial, a hotelaria é, sem dúvida, o subsector mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos, captando mais de metade das receitas totais da indústria. Baptista (1990).

Ainda a nível mundial, o negócio da hotelaria caracteriza-se pela elevada fragmentação da oferta, competindo um número limitado de empresas globais com muitos concorrentes de base local/regional. Embora existam cadeias, que possuem hotéis localizados quer em cidades, quer em zonas de praia, a norma consiste na especialização numa das vertentes da procura, conquistando dessa forma um posicionamento bem definido. Os grandes concorrentes são originários dos principais países emissores de turistas, beneficiando, assim, da notoriedade alcançada no mercado doméstico para expandir para o exterior. Alguns desses grupos criam diferentes marcas próprias para níveis diferentes de qualidade, servindo desta forma uma grande variedade de clientes sem afetar a imagem corporativa global. Baptista (1990).

O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam e que derivam sobretudo do facto da prestação hoteleira ser essencialmente um serviço, que tem de ser consumido no local onde é produzido, sujeito à prestação humana. Estes fatores, associados à constante alteração dos hábitos de consumo, e até às motivações da procura, fazem com que a hotelaria tenha de ser muito competitiva, num constante ajuste às alterações de mercado e à existência de destinos cada vez mais

competitivos. Se, por um lado, a qualidade do serviço tem de satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes, por outro lado, há a questão da sazonalidade que provoca picos de procura em algumas épocas em detrimento de outras épocas de subutilização. Os serviços são atividades que uma parte pode oferecer a outra, e não resultam na posse de coisa alguma. Eles são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características coloca questões e requer estratégias específicas. Tendo em conta estes fatores, interessa então promover a qualidade do serviço, e nesta, o fator humano é o elemento-chave (Baptista, 1990).

2.1.3.1. A importância de RH no sector hoteleiro

Martins e Machado (2002) afirmam que a excelência na qualidade do serviço, tão procurada como fonte de vantagem competitiva, só se consegue com o desenvolvimento de efetivas e eficientes práticas de GRH, que possibilitem o recrutamento, a seleção e a retenção de recursos humanos competentes e comprometidos com os objetivos da organização. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana do contacto estabelecido, que só se consegue se o prestador do serviço estiver motivado e possuir competências, não só ao nível de tarefas, mas também ao nível de desempenho pessoal. Num ambiente cada vez mais competitivo, a sobrevivência das empresas não se baseia apenas na identificação de oportunidades de mercado, mas na indispensável compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada.

2.1.3.2. As práticas de gestão de recursos humanos no sector hoteleiro

Uma das problemáticas que envolve o sector diz respeito à demografia e à diminuição do mercado de trabalho, que provocam escassez de mão-de-obra e também de qualificações específicas. Trata-se de um fenómeno mais notado nos países desenvolvidos, no entanto, nas regiões em vias de desenvolvimento, a escassez de mão-de-obra assume contornos mais significativos ao nível das qualificações. Assim, e naquilo que são as respostas da procura do mercado de trabalho, as alterações demográficas, e outras formas de mudança estrutural, fazem com que o recrutamento no sector se situe para lá do tradicional grupo de trabalhadores jovens e considere um grupo mais maduro que inclui pessoas que procuram uma mudança de carreira, pessoas já reformadas, etc. Daqui resultam várias implicações, em especial no que diz respeito (Martins & Machado, 2002):

a) às remunerações, b) às condições de trabalho, c) à segurança no trabalho e outras questões relacionadas com estas.

Também ao nível do ensino, formação e desenvolvimento de Recursos Humanos no turismo e na indústria hoteleira, se pode aferir a problemática do sector, na medida em que até os responsáveis pelos programas educativos e de formação, especialmente no âmbito do ensino específico e superior, são influenciados pelos mesmos fatores de perceção da própria indústria. Os padrões de recrutamento para programas vocacionais para o sector são inferiores aos equivalentes para cursos de áreas profissionais relacionadas, como por exemplo o comércio (Baum, Amoah & Spivack, 1997).

Os cursos de turismo são, de certa forma, diferentes dos cursos de hotelaria, na medida em que as saídas vocacionais não estão tão claramente definidas e a escolha da formação a obter é provavelmente mais bem conseguida. Há aqui mais oportunidades para se utilizarem esses programas de ensino, num ensino com um sentido mais generalista, do que quando se procura dar cursos mais vocacionais (Martins & Machado, 2002).

Baum et al. (1997), defendem que um assunto chave é a falta de consenso para o sector turístico no que respeita a um ensino específico para o sector. O compromisso com o desenvolvimento contínuo de colaboradores, no turismo e na hotelaria, varia muito e é influenciado pelo subsector e pelo tamanho da empresa. A existência de oportunidades de desenvolvimento na carreira, exerce, contudo, uma influência considerável na retenção de colaboradores ambiciosos e com potencial.

2.1.3.3. Algumas práticas de GRH importantes no sector hoteleiro

No âmbito da GRH, a análise de funções, ato pelo qual a organização analisa e descreve aquilo que os seus colaboradores fazem, desempenha um papel muito importante. Para Rojo (2000), a análise e descrição de funções nas empresas turísticas exige a identificação de uma série de elementos, a saber: **i)** as funções a desempenhar, assim como o conjunto de tarefas que cada função encerra; **ii)** os procedimentos, técnicas ou metodologias a seguir para levar a cabo as referidas tarefas; **iii)** a identificação de meios técnicos e de ferramentas necessárias; **iv)** as condições de realização das tarefas; **v)** as atitudes que a pessoa que vai ocupar o lugar deve ter; **vi)** os conhecimentos, a formação e preparação necessária para o desempenho da função; **vii)** os objetivos ou resultados que se espera conseguir e, por fim, **viii)** a avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados valorizando as tarefas realizadas e avaliando o desempenho do colaborador.

A análise de funções está também intimamente relacionada com a motivação já que os colaboradores devem saber aquilo que os seus superiores esperam e os gestores, numa organização, devem saber aquilo que podem exigir tendo em conta que a maior parte das funções na hotelaria tem

uma grande componente técnica e é muito importante conseguir estabelecer a relação entre a motivação e as condições de trabalho em termos de “job design” (Rojo, 2000).

2.1.3.4. Horas de trabalho / horas extraordinárias

Para aqueles colaboradores que lidam diretamente com o cliente, as horas de trabalho têm sido tradicionalmente ditadas pelas necessidades dos clientes e pelo contrato de trabalho. Outra dicotomia é estabelecida ao nível dos trabalhadores que ocupam de alguma forma funções de gestão e os que não ocupam. Os primeiros trabalham várias horas, muitas vezes de natureza imprevisível (Martins, 2002).

As suas horas de trabalho tendem a ser ditadas pelas necessidades da empresa, em vez de serem ditadas por turnos específicos e pré-definidos. Como geralmente não são pagas horas extraordinárias a colaboradores com funções de gestão, o que acontece é que as empresas conseguem aumentar as horas de trabalho dos seus funcionários sem incorrerem em mais despesas.

Para aquelas pessoas que vivem no hotel, podem ocorrer situações em que estando oficialmente de folga, estão ao mesmo tempo disponíveis para resolver alguma questão que surja, caso a empresa os chame. No que diz respeito aos trabalhadores, que não ocupam posições de gestão, as horas de trabalho variam de país para país (Martins, 2002).

No entanto, o trabalho por turno é uma constante, e também para estes há uma grande relutância em pagar horas extraordinárias. Estão também sujeitos a horas de trabalho geralmente não pagas nem expressas nos turnos de trabalho (Martins, 2002).

2.1.3.5. Planeamento de recursos humanos

Baum, Amoah e Spivack (1997), um ambiente de mudança no sector turístico e hoteleiro é, por um lado, complementado e, por outro, complicado pelas alterações observadas nas expectativas sociais de trabalho e no perfil, cada vez mais diversificado, de empregados. A diversidade possibilita a criação de novos ambientes e condições de trabalho, mas exige uma revisão compreensiva daquilo que é a prática tradicional. Um bom exemplo é a presente relutância de muitos empregados em aceitar a divisão de turnos de trabalho e a conseqüente necessidade dos empregadores de reorganizar o seu ambiente de trabalho de acordo com isso.

Para obviar estas problemáticas, a organização tem de levar a cabo um correto planeamento de recursos humanos, o qual permite definir o número e as qualificações das pessoas que a empresa

necessita para atingir os seus objetivos estratégicos, bem como, as ações que desenvolve para os obter atempadamente (Rocha, 1997).

De acordo com Thompson (1999), o planeamento de recursos humanos na indústria hoteleira não é tarefa fácil. Trata-se de uma ação de equilíbrio que exige que os gestores tenham em conta as especificidades que envolvem os seus colaboradores, a saber: disponibilidade, competências, desejo de trabalhar e, ainda, o custo do seu trabalho. Daqui se conclui que o planeamento de recursos humanos envolve quatro funções: **a)**prever a procura que irá haver para o serviço; **b)** traduzir estas previsões em requisitos de pessoal (um número e competências adequadas para servir os clientes com qualidade); **c)** desenvolver um horário de trabalho (um número adequado de pessoas por turno, tendo ao mesmo tempo em conta as necessidades dos colaboradores); **d)** gerir e controlar os diferentes turnos à medida que o trabalho decorre.

2.1.3.6. Recrutamento

O hotel exige um elevado investimento não só em capital, como também em mão-de-obra. Na verdade, para poder satisfazer as necessidades dos seus clientes um hotel tem que empregar um elevado número de pessoas, muitas vezes em horários ininterruptos. É de todo o interesse realçar que o hotel oferece emprego a muitas pessoas que não têm qualificações ou competências para outros empregos. Para além disso, é muitas vezes o primeiro emprego no início do percurso para o mercado de trabalho. Daqui resulta que o hotel preenche um papel social muito importante em muitas comunidades (Choi & Woods, 2000).

Tomando ainda por base o plano social, não nos podemos esquecer que em alguns contextos as perceções culturais e tradicionais podem, também, ser um obstáculo ao recrutamento das pessoas mais adequadas: barreiras religiosas, por exemplo, podem excluir as mulheres de trabalhar (Baum, Amoah & Spivack, 1997).

Outra questão importante, que se relaciona com o recrutamento, tem a ver com a falta de pessoal com qualificações específicas em algumas áreas técnicas e de gestão. Isto é, em parte, a continuação das preocupações apresentadas até aqui (imagem do sector, condições de trabalho, remunerações), mas está também ligado à relutância, no seio do sector, em investir no desenvolvimento de qualificações dos seus recursos humanos chave. Um correto recrutamento de colaboradores passa pela colocação em prática de um conjunto de técnicas e procedimentos com o objetivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Rocha, 1997).

No âmbito da indústria hoteleira as campanhas de recrutamento devem ter como alvo áreas da população identificadas como potenciais fontes de colaboradores, com características específicas, como por exemplo, mulheres (não jovens) ou pessoas com conhecimento de línguas. O recrutamento assume nestas empresas um papel ainda mais importante pois trata-se de contratar pessoas que vão lidar diretamente com o cliente. O sector hoteleiro, tal como já foi referido anteriormente, é um sector de fácil entrada assim como também é de fácil saída. As entidades empregadoras, aquando do processo de recrutamento, devem ter em conta o mercado nacional, local, interno ou externo à empresa. O que acontece, por vezes, é que os trabalhadores mais qualificados são recrutados a nível nacional e os menos qualificados são recrutados a nível local. No que diz respeito ao recrutamento no mercado interno ou no mercado externo, a indústria hoteleira possui uma série de características que promovem a contratação num mercado externo à empresa, a saber (Riley, 1991):

i) *A fácil transferência de competências no seio do sector* (um cozinheiro é um bom cozinheiro independentemente da unidade hoteleira onde trabalha); ii) *a difícil transferência de competências entre funções* (uma empregada de mesa dificilmente desempenhará bem as funções de rececionista); iii) *A estrutura piramidal da indústria que apenas oferece mobilidade aos seus colaboradores através da aquisição de novas competências; e iv) a capacidade de formação na função que leva algum tempo e por vezes traz consequências* (maiores desperdícios, menos qualidade de serviço, etc.). Deste modo, os gestores têm tendência para recorrer ao mercado externo, principalmente se assumem atitudes reativas de não planeamento de recursos humanos. O recrutamento interno é, na maior parte dos casos, feito através de promoções internas. Num sector onde as flutuações da procura são uma constante, por vezes, o caminho mais fácil da contratação de colaboradores, em períodos de picos de procura, para logo serem dispensados quando a procura diminui, arrasta consigo uma má prestação de serviço provocada pela não aposta na qualificação de recursos humanos (Riley, 1991).

2.1.3.7. Seleção

A seleção, intimamente relacionada com o recrutamento, tem como principal objetivo escolher, de entre os candidatos recrutados, aqueles que reúnem as melhores condições para o desempenho das funções, aumentando assim o desempenho organizacional (Rocha, 1997).

Num sector onde a rotação de pessoal é muito elevada, é nesta fase que devem ser desenvolvidas formas de identificar aqueles candidatos que demonstrem uma maior tendência para o comprometimento de longo prazo com a organização. A colocação em prática de políticas e procedimentos corretos de recrutamento e seleção podem ser um importante contributo para reduzir a elevada rotação de pessoal. O tempo despendido pela gestão em recrutamento e seleção

deve ser visto como um investimento e, como todos os investimentos, deve ser cuidadosamente acompanhado (Rocha, 1997).

2.1.3.8. Integração e socialização

A integração e socialização dos novos colaboradores deve ser cuidadosamente acompanhada pois é nesta fase que estes estabelecem contacto com a empresa, a sua missão, os seus objetivos e, sobretudo, com a cultura da empresa e tudo o que ela implica (Rocha, 1997).

O período de integração pode assumir um papel muito importante no objetivo de fazer com que os novos colaboradores se tornem rapidamente parte da organização. Esta é a altura ideal para ensinar os vários procedimentos comuns na empresa (por exemplo, de segurança) e outras expectativas organizacionais. Clareza na atribuição de tarefas, responsabilidades e autoridade ajudará a prevenir confusões e reduzirá o tempo de adaptação. Os manuais do pessoal são, nesta altura, ferramentas valiosas. É nesta fase que a cultura da organização pode ser efetivamente apreendida pelos colaboradores, razão pela qual devem ser claramente estabelecidos padrões e modelos de ação (Rogers & Slinn, 1993). É também importante que todos os colaboradores (a tempo inteiro, em part-time, permanentes e sazonais) sejam incluídos nos programas de integração.

2.1.3.9. Retenção de pessoal

A combinação da perceção que se tem, do sector e da realidade, contribui para construir a imagem negativa que atua como uma barreira para a retenção de pessoal qualificado. Muitas das pessoas que começam a trabalhar no sector fazem-no sem intenção de aí permanecer – isto reflete a realidade em termos de ciclo de procura traduzido na sazonalidade, porquanto as oportunidades sustentadas e de longo prazo não estão disponíveis. É também o reflexo do pensamento de curto prazo de muitas empresas do sector hoteleiro, e da indústria turística em geral, que não estão dispostas a fazer um investimento de longo prazo em troca de compromisso de longo prazo (Baum, Amoah e Spivack (1997).

Como consequência, os trabalhadores assumem o emprego no sector como sendo um caminho para algum lado, uma primeira exposição às exigências do mercado de trabalho, mas que se deixará logo que surja uma oportunidade melhor. Para além disto, não há restrições de acesso à grande parte das posições de trabalho no sector, beneficiando, por isso, do facto de também não haver restrições no que respeita ao recrutamento para essas posições. Consequentemente, o sector é também afetado

pelo facto de as qualificações compreendidas na sua força de trabalho serem também as exigidas em muitos outros subsectores da indústria de serviços.

Assim, do mesmo modo que a entrada é algo fácil, também o é a saída ou o movimento para outras áreas de emprego. A rotação de pessoal pode, por tudo isto, ser bastante elevada sobretudo em mercados de emprego reduzidos e competitivos. Neste sentido, observa-se que a rotação de pessoal é um constrangimento para as organizações que promovem a qualidade do serviço e do produto (Baum, Amoah & Spivack, 1997).

2.1.3.10. Formação e Desenvolvimento

A formação e desenvolvimento dos colaboradores desempenha aqui um papel essencial e deve ser levada a cabo tendo em conta dois objetivos: a formação e o desenvolvimento pessoal. Dadas as contínuas mudanças aos níveis social, tecnológico, legal, económico, etc., é fundamental formar continuamente. Também no âmbito do sector hoteleiro, convém distinguir entre formação inicial e contínua (Rojo, 2000). A primeira, é da responsabilidade do colaborador e traduz-se na capacidade que o indivíduo possui, à partida, para o desempenho da função. A segunda, é da responsabilidade da empresa pois é necessária devido às alterações que as tecnologias e as técnicas de trabalho sofrem continuamente. Estamos, neste último caso, perante o desenvolvimento de recursos humanos propriamente dito. Tendo em conta a extrema importância da componente serviço nas empresas do sector hoteleiro, a formação e desenvolvimento de recursos humanos é, para estas, uma das componentes essenciais da GRH.

Powers (1992) refere que as organizações de serviços, que ocupam posições de liderança, têm duas características em comum: **(a)** dão grande ênfase à formação em várias funções, o que permite ao colaborador ser mais flexível e ao mesmo tempo ter uma melhor compreensão do conjunto global do serviço; **(b)** a característica está relacionada com o facto de nessas empresas todos os colaboradores terem formação num conjunto de funções específicas consideradas chave. Trata-se de práticas que, mais uma vez, promovem a noção de compromisso com a organização, e que contribuem para fomentar a motivação. No que diz respeito à formação, ela permite à empresa aumentar a produtividade e obter uma força de trabalho com competências aos vários níveis. Por outro lado, a formação está intimamente relacionada com a motivação, na medida em que permite aos colaboradores a obtenção de maiores competências, mais confiança, um maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho (Rogers & Slinn, 1993).

2.1.3.11. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho oferece às empresas uma oportunidade para avaliarem a performance dos seus colaboradores tendo em conta os objetivos estabelecidos (Rocha,1997). Os critérios de avaliação devem ser cuidadosamente estabelecidos e devem desempenhar um papel chave na redefinição de objetivos, na clarificação de propósitos de ação e na construção de um conceito de compromisso com a missão da empresa (Rogers & Slinn, 1993).

Por vezes, associados aos sistemas de avaliação estão também os benefícios e incentivos que se podem traduzir em termos de aprovação e reconhecimento e em termos de recompensas monetárias ou outras. As formas mais corretas de recompensar dependerão da dimensão da recompensa, do tipo de função que a pessoa ocupa e dos objetivos que se pretendem atingir. Os sistemas de recompensa terão que ser acima de tudo credíveis e justos. Riley (1991) acrescenta que, o facto de haver uma grande percentagem de trabalhadores não qualificados ou semi-qualificados significa que os empregos no sector se situam no seio de um mercado de trabalho, no geral, não especializado. Dado que se trata de funções que podem ser apreendidas aquando do seu exercício, estão assim disponíveis para uma mão-de-obra não qualificada. Grande parte dessa mão-de-obra não qualificada trabalha em part-time e não está sempre ligada ao mercado de trabalho. Tudo isto significa que, em termos de recrutamento não estaremos só a falar de competição entre outras empresas do sector, mas estaremos também a falar da indução de pessoas da vida doméstica no mercado de trabalho (Riley, 1991).

O efeito que a força de trabalho não qualificada tem é criar um excedente de oferta, que por sua vez faz diminuir o nível de remunerações. Paralelamente, quando falamos da mobilidade de funções que exigem qualificações (ex. cozinheiro), estamos a falar de mobilidade no interior da indústria, enquanto que a mobilidade de trabalhadores para fora da indústria diz respeito aos trabalhadores não qualificados (Riley, 1991).

2.1.3.12. Remunerações

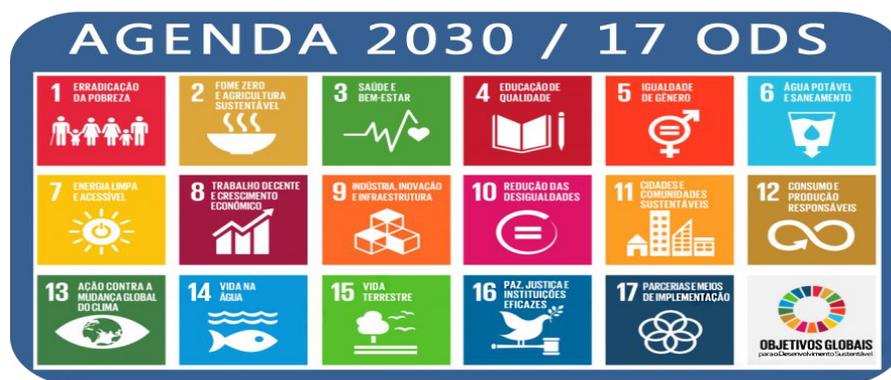
A estrutura de benefícios e recompensas da indústria turística pode constituir uma barreira para o recrutamento e retenção de colaboradores de qualidade. Trata-se de uma questão mais sentida ao nível da hotelaria, no entanto, questões como as condições e horas de trabalho e a remuneração afetam todos os subsectores implicados no turismo. Há uma realidade inevitável provocada pelo ciclo

da procura irregular (os aviões voam à noite, os clientes nos hotéis esperam ser servidos ao fim-de-semana e os parques temáticos atingem os seus picos de procura nos feriados) (Baum et al, 1997).

Por isso, a questão das remunerações, que visam recompensar adequadamente o trabalhador, assume maior importância na indústria hoteleira já que o modelo de competências exerce uma enorme influência no sistema de retribuições. A elevada proporção de trabalho não especializado provoca um excesso de oferta que faz diminuir o nível de remunerações. Isto tem consequências ao nível do comportamento do mercado e ao nível da gestão pois para a gestão interessa manter uma força de trabalho pouco especializada. Para além disso, a estrutura de competências encoraja a mobilidade, e como a produtividade não depende da contínua ocupação do cargo, não há incentivo para recompensar a manutenção de cargos (Riley, 1991).

2.1.4. Agenda 2030 para O Desenvolvimento Sustentável

Figura 1. Símbolo dos 17 ODS da Agenda 2030 da ONU



ONU (2015) A Agenda 2030 foi concebida durante o processo denominado Agenda de Desenvolvimento Pós-15, entre 2012 e 2015, período em que foram realizadas diversas consultas públicas e de consenso com a sociedade civil e outras partes interessadas, no mundo inteiro. Diferentemente dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), a Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) situam a sua ação em três princípios:

a) O primeiro é a sustentabilidade, ressaltando que o desenvolvimento sustentável deve ser concebido sob pautas que realmente permitam tornar realidade o desenvolvimento sustentável humano; **b)** O segundo é a universalidade de seu cumprimento, isto é, o entendimento de que a insustentabilidade não é um problema intrínseco dos países qualificados como pobres, mas que também afeta os países ricos. Por universalidade também se entende que os 17 ODS não podem ser

tomados como uma bateria de opções a escolher, pois todos eles são importantes e urgentes; c) O terceiro princípio é a equidade, que ressalta a interseccionalidade como eixo-chave para atuar sobre as causas e efeitos da pobreza. Contudo, existem outros pontos muito interessantes a mencionar sobre esse Plano.

Segundo a coalizão multissetorial de ONGs *Futuro en Común* (2016), a Agenda 2030 é o primeiro Plano de Desenvolvimento que se articula enraizado na questão ambiental, reduzindo assim os riscos de elaborar duas agendas paralelas: i) uma para o desenvolvimento sustentável; ii) outra para a proteção ambiental. Do mesmo modo, surpreendentemente, é o primeiro a apresentar um enfoque integrado das três dimensões de desigualdades: *económica, social e política*. A Agenda 2030 aponta a erradicação das desigualdades como o principal desafio a superar, com vista a um mundo em que a diversidade não implique desigualdades, como resume o seu lema: “*Não deixar ninguém para trás*”.

A Agenda 2030 baseia-se na aceleração da consecução dos direitos humanos. Quanto maior a violência generalizada, os conflitos e as desigualdades, mais insustentável será o desenvolvimento e mais vulnerável o cumprimento dos direitos humanos. O ponto 19 da Declaração “*Transformar nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*” (de agora em diante, Declaração) é muito claro nesse aspeto: Reafirmamos a importância da Declaração Universal dos Direitos Humanos, bem como outros instrumentos internacionais relativos aos direitos humanos e ao direito internacional. Enfatizamos as responsabilidades de todos os Estados, em conformidade com a Carta das Nações Unidas, de respeitar, proteger e promover os direitos humanos e as liberdades fundamentais para todos, sem distinção de qualquer tipo de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra opinião, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, deficiência ou qualquer outra condição.

(ONU, 2015, p. 7.) Portanto, é imprescindível trabalhar sobre esse Plano de Ação adotando o *Enfoque Baseado nos Direitos Humanos* (EBDH): na sua narrativa, seus objetivos, suas metas e seus indicadores. (ONU, 2015).

Segundo Fernández (2009), o EBDH considera que a meta e a finalidade de qualquer iniciativa ou política é a plena realização dos direitos humanos, por isso ele integra as normas, os padrões e princípios do sistema internacional de direitos humanos aos planos, políticas e processos de desenvolvimento. Parafraseando Borja, García e Hidalgo (2011), o EBDH não incorpora os direitos humanos como um componente, mas garante que as iniciativas se baseiem no conteúdo dos direitos humanos contemplados nos tratados e convenções internacionais e, na análise de cada direito, incorporem as dimensões de disponibilidade, acesso, aceitabilidade, qualidade, sustentabilidade e participação. A Agenda 2030 é um plano que visa acelerar o cumprimento dos instrumentos que

integram o corpus jurídico internacional de direitos humanos, de execução obrigatória pelos Estados signatários (ONU, 2015).

Assim, o sentido da Agenda 2030 e dos seus 17 ODS é simplesmente corresponder aos compromissos e ações em matéria de direitos humanos. O EBDH, portanto, é o conteúdo básico e desejável sobre o qual se funda a Agenda 2030, como ressalta o ponto 21 da Declaração: “Vamos respeitar o espaço político nacional para um crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentado, em particular para os países em desenvolvimento, mantendo-se compatível com as regras e os compromissos internacionais relevantes”(ONU, 2015, p. 7).

Do mesmo modo, a Agenda 2030 estabelece o compromisso em três vertentes:

1. Tomar medidas arrojadas e transformadoras para tornar realidade os direitos humanos de todas as pessoas;
2. Certificar-se de que as ações e medidas adotadas estejam em conformidade com o Direito Internacional;
3. E abster-se de promulgar e aplicar unilateralmente medidas econômicas, financeiras ou comerciais incompatíveis com o Direito Internacional e a Carta das Nações Unidas.

2.1.4.1. A importância do objetivo de desenvolvimento sustentável 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico.

O surgimento dos ODS está associado à dificuldade em se estabelecer parâmetros precisos e coerentes que definam o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Contani, Budach e Galleli (2021) iniciam seu texto pontuando as dificuldades em definir sustentabilidade dentro de uma pauta do desenvolvimento, deixando claro, inclusive, que o *Triple Bottom Line* também apresentou dificuldades em relação à sua efetividade, frente às ações socio-ambientais corporativas. É nesse contexto de imprecisão que surgem os ODS na proposta da Agenda 2030, que é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, e é composta por 17 ODS e 169 metas universais. Destaca-se que são 246 indicadores, divididos em 17 áreas temáticas, que reúnem áreas específicas, desenvolvidas com o objetivo de orientar para o desenvolvimento social e a sustentabilidade ambiental global, visando compartilhar um desenvolvimento seguro, justo e sustentável em todo o mundo, baseando-se no princípio de que todos os países devem ser responsáveis pela concretização dessa visão, de modo que sejam combatidas a discriminação e as desigualdades. (IPEA, Brasil, 2018).

De acordo com a OIT, o trabalho digno engloba:

- ❖ Trabalho produtivo com remuneração justa;
- ❖ Segurança no trabalho e proteção à família;
- ❖ Perspetivas de desenvolvimento humano e integração social;
- ❖ Liberdade de expressão, organização e participação nas decisões;
- ❖ Igualdade de oportunidades e de tratamento.

O crescimento económico é, numa definição simples, o aumento da produção de bens e serviços que ocorre num dado espaço territorial ou setorial, durante um determinado período. É medido por indicadores estatísticos agregados, do qual o mais popular é a variação anual do Produto Interno Bruto (PIB). GT – Trabalho Digno e Crescimento Económico (2017), Portugal.

2.1.4.2. Metas do ODS 8: Trabalho Digno e Crescimento Económico

Embora o ODS 8 contraponha-se com essa realidade onde fundamenta suas 12 metas, cingiu-se especificamente em 6 delas que são fixadas na ODS 8 da Agenda 2030: **(i)** Alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor; **(ii)** Erradicar o trabalho forçado e infantil e proteger os direitos trabalhistas; **(iii)** Adotar políticas fiscais, salariais e de proteção social e conseguir progressivamente uma maior igualdade; **(iv)** Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários; **(v)** Melhorar progressivamente a eficiência dos recursos globais e dissociar o crescimento económico da degradação ambiental; **(vi)** Garantir uma maior representação dos países em vias de desenvolvimento nas decisões adotadas pelas instituições económicas e financeiras internacionais. (ONU, 2015).

2.1.5. São Tomé e Príncipe no Contexto Do Trabalho Digno - ODS 8

Figura 2: Mapa de S.Tomé e Príncipe

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um arquipélago constituído principalmente por duas ilhas situadas no Golfo da Guiné e afastada 380km da costa ocidental de África (latitude 00o 04'N tem 010 41'N de longitude 06o 25'E a 07o 28'E). Estas ilhas ocupam uma extensão de 1001 km², e situam-se no equador e um pouco distante do Gabão, a ilha de São Tomé tem uma superfície de cerca de 850 km². A ilha do príncipe estende-se dos 300 km² e situa-se a 150 km ao norte de São Tomé.



<https://www.stp-press.st/file/2022/12/istockphoto-1391196169-612x612ssdd.jpg>

O arquipélago é o resultado de uma atividade vulcânica antiga. Possui um relevo muito acidentado, com cimeiras montanhosas que atingem 1.500m. O mais pequeno país de África, possui um clima de tipo tropical húmido com duas estações. Uma estação chuvosa de nove meses que ocorrem entre setembro e junho e outra estação mais ou menos seca (“gravana”) entre junho e Setembro de cada ano. Muito influenciada pelo relevo, a temperatura media anual é de cerca de 26°C nas regiões montanhosas, enquanto que a humidade relativa atinge 75%. O isolamento da RDSTP em relação aos outros países do continente africano gerou uma diversidade biológica singular, o mesmo não tem fronteiras terrestres, mas situa-se relativamente próximo das costas do Gabão, Guiné Equatorial, Camarões e Nigéria.

As ilhas de São Tomé e Príncipe estiveram desabitadas até 1470, quando os navegadores portugueses João de Santarém e Pedro Escobar as descobriram. Foi uma colónia de Portugal desde o século XV até sua independência, em 12 de Julho de 1975. É um dos membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Segundo a legislação denominada “Lei da Divisão Administrativa” de 21 de Novembro de 1980, que definiu a organização territorial do país, com fins políticos e administrativos, o país ficou dividido em sete distritos (Água Grande, Cantagalo, Caué, Lembá, Lobata, Mé-Zochi, Pague), sendo seis na ilha de São Tomé e um na ilha do Príncipe, com órgãos administrativos próprios (Câmaras Distritais). A ilha do Príncipe possui o estatuto de Região Autónoma. Cada distrito subdivide-se em aglomerações (cidades e vilas) e estas em localidades.

2.1.5.1. Validação do Programa de Promoção do Trabalho Digno em STP

Decorreu no dia 24 de julho de 2018, nas instalações do hotel Miramar em São Tomé, um atelier de validação do Programa de Promoção do Trabalho Digno (PPTD), 2018-2021, da Organização

Internacional do Trabalho (OIT). Este documento, fruto da concertação entre a OIT, os trabalhadores e os empregadores, tem como objetivo contribuir para a redução da pobreza e promoção do progresso socioeconómico das populações através da criação de mais oportunidades de emprego digno para jovens e mulheres. São Tomé e Príncipe beneficiou nos últimos anos de vários apoios técnicos e financeiros da OIT em matéria de respeito das normas internacionais do trabalho, em particular os princípios e direitos fundamentais do trabalho, da promoção de emprego de qualidade e da extensão da segurança social e diálogo social através do reforço das capacidades dos mandantes tripartidos (empregadores, trabalhadores e governo). Em linha com a assistência já prestada ao país, o novo Programa de Promoção do Trabalho Digno (PPTD) reitera os pilares do conceito do trabalho digno, os quais se consubstanciam nas três prioridades do programa:

- Prioridade 1 - Pisos de proteção social são implementados para prevenir e reduzir a pobreza e promover o progresso socioeconómico das populações;
- Prioridade 2 - O tripartismo, o diálogo social e a governação do mercado de trabalho são reforçados;
- Prioridade 3 – Promoção de empregos produtivos para todos, em particular para jovens e mulheres. PPTD-OIT-(2018-2021), S. Tomé e Príncipe.

2.1.5.2. Medição do desenvolvimento humano em São Tomé e Príncipe

A análise das condições do desenvolvimento humano sustentável e a preparação das políticas correspondentes aos seus fins necessitam de métodos inter e transdisciplinares, visto que esta nova perspectiva do desenvolvimento é mais abrangente. Os métodos devem evidenciar as inter-relações entre os processos económicos, sociais, políticos e culturais, a fim de se compreender adequadamente a forma como uns e outros se condicionam mutuamente. Esta nova maneira de compreender o desenvolvimento implica também novas formas de medi-lo e avaliá-lo, sobretudo se tomarmos em conta a necessidade de comunicação existente entre os dirigentes políticos e a sociedade civil em geral. A construção de indicadores constitui, por isso, um aspeto importante para estimular a discussão sobre o desenvolvimento e divulgar a perspectiva «humana e sustentável» do mesmo. O desenvolvimento humano tem componentes próprias que são essenciais para a sua medição: a) crescimento económico; b) educação e saúde; c) governabilidade; d) segurança humana e sustentabilidade. PPTD-OIT-(2018-2021) São Tomé e Príncipe. A seguir, pode-se apreciar a forma como elas se encontram interligadas.

Existe uma complementaridade e mútua dependência entre essas componentes ao ponto de que o investimento ou a falta dele repercute-se natural e inevitavelmente nas demais, quer isoladamente, quer em conjunto. Por exemplo, analisemos a relação entre o crescimento económico e as outras componentes no caso particular de S. Tomé e Príncipe:

a) Equidade e crescimento económico

Para aumentar ao máximo as oportunidades de atingir um maior grau de bem-estar que o crescimento oferece, é necessário que este seja adequadamente gerido. Uma distribuição não equitativa do mesmo acaba sempre por gerar turbulências sociais e políticas, suscetíveis até de o comprometer. Em S. Tomé e Príncipe começam a vislumbrar-se já alguns sinais indicadores de desequilíbrios significativos, no quadro de uma economia mal estruturada, mal gerida pelas personagens políticas mal enquadradas, e muitos sem capacidade de levar a cabo um projeto do ministério em que se encontram inseridos, devido o baixo salário e falta de incentivos, existe pouca produtividade e sem capacidade efetiva de redistribuição (Bonfim, 2001).

b) Capital humano e crescimento económico

Os investimentos na educação, na saúde e nas habilidades humanas, permitem à população participar no processo de criação de riqueza, melhorando a produtividade e a competitividade.

Ao mesmo tempo, permite-lhes compartilhar os benefícios do crescimento através do emprego remunerado. No país, tem-se vindo a dar clara ênfase ao investimento no capital humano (Bonfim, 2001).

Entretanto, constata-se que, devido aos constrangimentos no plano económico e financeiro, mesmo esses investimentos tendem a ver-se comprometidos, face à incapacidade da economia em gerar novos postos de emprego e também do Estado em manter a rede de serviços mínimos, tanto na educação, como na saúde ou em qualquer outro sector gerador (Bonfim, 2001).

c) Capital social e crescimento económico

Investimentos em capital social repercutem positivamente no crescimento económico. Um clima de boa governabilidade (cumprimento das normas, o bom funcionamento das instituições, existência duma sociedade civil organizada) permite resolver conflitos, sem ter que recorrer às mudanças dramáticas na estrutura do poder e nas políticas económicas. Uma sociedade «bem equipada» em termos de capital social, consegue reduzir os custos de transações económicas porque a comunicação flui com mais facilidade, acelerando assim a disseminação de ideias e técnicas inovadoras. Acontece que em São Tomé e Príncipe a fragilidade relativa das instituições e a pouca consistência do regime

democrático ainda compromete, tanto o crescimento económico, como de forma geral, o desenvolvimento humano (Bonfim, 2001).

d) Sustentabilidade e crescimento económico

Sustentabilidade significa que o crescimento económico presente não deve comprometer o futuro das novas gerações. Uma economia baseada na exploração do capital natural pode alcançar um rápido crescimento a curto prazo, mas pode pôr em risco o desenvolvimento a longo prazo porque os recursos naturais são limitados. Em São Tomé e Príncipe, a erosão costeira e o abate indiscriminado de árvores, para atender às necessidades atuais de construção, constituem, por exemplo, uma importante ameaça ao futuro. Por outro lado, no caso de uma economia tão dependente do exterior, como é o caso de São Tomé e Príncipe, o peso excessivo da dívida pode levar à exploração desenfreada e irracional dos recursos naturais do país suscetíveis de serem utilizados na indústria local, e contribuir de forma rápida ao pagamento dos interesses da dívida (Bonfim, 2001).

2.2. Políticas e Práticas de desenvolvimento dos RH no sector hoteleiro em S.Tomé

2.2.1. Breve caracterização do sector hoteleiro em S. Tomé e Príncipe

O turismo tem grande importância na economia mundial. Com o aparecimento do turismo aumentou o consumo, a produção de bens e serviços, e principalmente a necessidade de criar novos empregos. É neste sentido que Cunha (2001) alega que o turismo se transformou numa das atividades mundiais mais dinâmicas, tanto do ponto de vista económico como do ponto de vista social e cultural. Além de gerar receitas, criar diversos postos de trabalho, este setor tem efeitos multiplicadores em várias áreas no país. O desenvolvimento do turismo tem contribuído para a criação de ofertas turísticas, nomeadamente estabelecimentos hoteleiros (Sequeira, 2020).

Desde 2010 que o sector do turismo começou a crescer consideravelmente em S. Tomé e Príncipe, registando-se em 2016 um aumento de 63% de turistas em visita ao país, cuja contribuição económica representa 14% do PIB nacional (Costa, 2018). Apesar do crescimento significativo, a exploração do potencial turístico dos recursos naturais, históricos e culturais deste país está ainda numa fase embrionária.

Atualmente o setor de turismo e hotelaria está cada vez mais competitivo, e o mercado santomense não é uma exceção a regra. Consequentemente, com esta realidade o desenvolvimento do turismo

tem contribuído para a criação de muitas empresas que prestam serviços nessa área (Sequeira, 2020).

Quando se trata de um mercado concorrencial, geralmente destacam-se as empresas com melhores estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação e, nesta área do turismo em concreto, as empresas aumentam a sua cota de mercado quando desenvolvem políticas de marketing turístico ajustadas às necessidades dos clientes. É neste sentido que a Organização Mundial do Turismo (OMT) caracteriza o marketing turístico, tal como noutras áreas de intervenção, como a área de estudo que abrange todas as atividades envolvidas em colocar compradores e vendedores juntos, num relacionamento de troca (Sequeira, 2020).

É notório o esforço que os investidores em S.Tomé e Príncipe têm feito na criação de complexos turísticos para fazer face às necessidades dos turistas. No que respeita ao alojamento, o principal desafio que se coloca ao país é o desenvolvimento equilibrado da oferta hoteleira, principalmente nos distritos onde esta é mais escassa. A oferta hoteleira em São Tomé e Príncipe conta com mais de 54 estabelecimentos, incluindo hotéis, aldeamento turísticos e apartamentos turísticos, num total de 723 quartos e 1508 camas. Todavia, é preciso reconhecer que nem todos os estabelecimentos hoteleiros têm a mesma capacidade financeira e de recursos humanos para investirem em departamentos de marketing que possam desenvolver estratégias de marketing bem definidas, o que os pode colocar em situações vulneráveis face à concorrência (Sequeira, 2020).

É inegável que atualmente, o sector hoteleiro é um forte impulsionador do fluxo turístico numa determinada região. De acordo com Quintas (1998), o estabelecimento hoteleiro é uma componente fundamental de toda a indústria hoteleira, uma vez que disponibiliza os serviços de acolhimento aos turistas. Proporciona alojamento, alimentação, animação e assegura as condições necessária para a satisfação dos turistas.

Segundo Correia (2015), a procura hoteleira está muito associada à procura turística, e juntos apoiam o desenvolvimento do turismo numa região. Contudo, Santos (2015), alega que a procura corresponde à necessidade que um indivíduo deseja realizar, num determinado período de tempo, a um determinado preço, considerando todos os outros fatores. Segundo Castelli (2001), citado por Custódio (2017), um hotel é a edificação que, de acordo com o pagamento diário, oferece alojamento à clientela indiscriminadamente. Para serem considerados estabelecimentos hoteleiros, o empreendimento turístico necessita de proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições.

Na perspectiva de Costa (2012),” o produto hoteleiro é um serviço que só existe quando o cliente o utiliza, isto é, quando se reúnem duas condições: *operacionalidade do hotel e concretização do desejo do cliente em o utilizar*. O produto hoteleiro pode ser considerado como:

- ✓ **Produto tangível:** Corresponde ao bem ou serviço que é colocado à disposição do comprador;
- ✓ **Produto ampliado:** É o conjunto de serviços que são colocados à disposição do comprador quando este adquire o produto tangível;
- ✓ **Produto genérico:** Este representa o benefício essencial que o comprador pensa retirar desse mesmo produto.

Na identificação dos aspetos práticos do produto hoteleiro, segundo Costa (2012), o mesmo varia em função das características específicas de cada hotel, ou seja, o produto hoteleiro é um serviço composto pelos seguintes elementos:

- ❖ **Produto quarto:** Pode ser individual, duplo, twin, suite, suite júnior, bem como, os serviços complementares que lhes estão associados, como a televisão e produtos de conforto.
- ❖ **Aluguer de espaços:** Salas de reuniões ou auditórios, muitas vezes comercializados juntamente com refeições, serviços de bar e coffee breaks.
- ❖ **Serviço de alimentos e bebidas:** Inclui serviço de restaurante, bar, room service e pequeno-almoço.
- ❖ **Outros serviços:** Aluguer de equipamentos áudio, visual, serviços de animação, spa, venda de jornais e outros.

Com a constante massificação dos complexos hoteleiros distribuídos por todo o mundo, os hotéis procuram diferenciar-se no mercado através do tipo de hotel, dimensão, classificação, segmento que privilegiam, estratégia da operação e gestão administrativa do próprio hotel (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert & Shepherd, 1998).

2.2.2. ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico” e o Sector Hoteleiro

A pesquisa bibliográfica teve papel importante para a fundamentação teórica desse estudo.

Para OIT (1999), trabalho decente é definido como uma atividade adequadamente remunerada, exercida em condições de liberdade, equidade, segurança e com capacidade de oferecer vida digna ao trabalhador. Diante desse cenário, as instituições têm em suas mãos o desafio de promover o bem-estar de quem trabalha, preservando a qualidade, a eficiência e a eficácia de seus serviços.

Conforme as autoras (Siqueira & Padovam, 2008), o conceito de bem-estar no trabalho, é integrado pela tríade: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional

afetivo. Nesse sentido, bem-estar no trabalho pode ser entendido como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que sua atuação permite o desenvolvimento de seus potenciais e alcance de suas metas de vida. Já o conceito de satisfação no trabalho indica atitude ou disposição expressa por meio de sensações ou sentimentos decorrentes do atendimento parcial ou total de necessidades ou expectativas.

Para Ferreira (2012), o turismo versa sobre a hotelaria, o termo retrata um setor responsável por oferecer aos turistas e viajantes serviços importantes e necessários para uma viagem como, por exemplo, hospedagem e alimentação, em troca de um pagamento estipulado. Também, é considerado como um produto, visto que ele é capaz de satisfazer necessidades humanas. Desse modo, é possível entender que a implementação das políticas e práticas do RH para alcançar as metas do ODS 8 em S.Tomé e Príncipe dentro do sector hoteleiro, produz bens e serviços capazes de contribuir consideravelmente com o desenvolvimento e o crescimento económico do país (OMT, 1999).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo descreve e fundamenta a metodologia utilizada nesta investigação e apresenta a abordagem metodológica que orienta a realização deste estudo de carácter interpretativo e qualitativo. Neste sentido é importante recordar a nossa questão de investigação: “Em que medida as organizações do sector hoteleiro têm concebidas e implementadas políticas e práticas de RH alinhadas com as metas do ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico” da Agenda 2030 da ONU, em S. Tomé e Príncipe”?

Por sua vez, a questão de investigação conduz-nos ao objetivo geral que é: compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com as metas do ODS 8-“Trabalho digno e crescimento económico”, da Agenda 2030 no contexto das organizações do sector hoteleiro de S.Tomé e Príncipe”.

Quanto aos objetivos específicos: i) Identificar as principais políticas e práticas de RH concebidas e implementadas nas organizações do sector hoteleiro de STP; ii) Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do modelo de GRH das organizações do sector hoteleiro de STP com propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8.

3.1. Método de investigação

Na investigação é necessária uma visão mais detalhada do processo de pesquisa, de modo a integrar a definição e a revisão de um problema que se apresenta, a sua teoria, a recolha dos dados, a análise dos dados e a apresentação dos resultados. Para auxiliar este processo existem diferentes métodos com diversas características que proporcionam diferentes contribuições (Bauer & Gaskell, 2008). A pesquisa iniciou-se com a investigação bibliográfica. Este tipo de investigação recolhe a bibliografia já divulgada em livros, revistas, artigos, teses, publicações e outras fontes, de modo a proporcionar ao investigador informações relevantes de tudo aquilo que foi estudado sobre um determinado assunto. Os textos convertem-se em temas a serem pesquisados, ou seja, o investigador trabalha com base nas contribuições de autores que realizaram estudos (Lakatos & Marconi (1992); Severino (2013) citados por Lourenço, 2019).

A primeira fase deste trabalho, de modo a compreender e sistematizar o tema sobre as Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8 – “Trabalho digno e crescimento económico”, da Agenda 2030 da ONU - Caso do Sector Hoteleiro em S.Tomé e Príncipe, consistiu na pesquisa bibliográfica com recurso a dissertações, artigos, revistas e relatórios que aportam com contributos para o tema em estudo.

Para recolha de informações sobre São Tomé e Príncipe, desenvolveu-se a investigação com base em relatórios nacionais, com destaque para os relatórios da Organização Internacional do Trabalho OIT- PPTD (2018-2021).

Na segunda fase do trabalho, realização do trabalho de campo, recorreu-se à pesquisa qualitativa, mais adequada aos resultados que se perspectivava alcançar na realização deste trabalho (Guião de entrevista).

3.2. Investigação qualitativa

A investigação qualitativa tem um foco multimetodológico, envolvendo abordagens interpretativas e naturalísticas dos temas estudados. O pesquisador qualitativo investiga num ambiente natural e interpreta os fenómenos, segundo os significados atribuídos pelos participantes. Esta definição ressalta pontos importantes relativos a este tipo de metodologia, destacando-se entre eles, a abordagem multimetodológica, que envolve a utilização de narrativas, histórias de vida, documentos históricos, entrevistas, observações, fotografias, textos visuais, entre outras fontes de dados. Do mesmo modo chama também a atenção para outras particularidades, como a utilização do contexto natural, entendido como o local onde as pessoas vivem ou desenvolvem as suas atividades quotidianas, em contraposição aos estudos que controlam este ambiente, e a valorização do

significado e sentido que os participantes atribuem às coisas, entendidas aqui como o objeto de estudo (Pinto, Campos & Siqueira, 2018).

Neste contexto, para recolha de informações de campo procedeu-se à elaboração de uma carta de pedido de autorização para a concretização da entrevista, previamente assinada pela Diretora do curso de Mestrado em Gestão da Universidade Évora. Após esse procedimento, foram feitos contactos junto aos responsáveis dos RH de dois hotéis selecionados, e de dois dirigentes das Instituições que contribuem para o trabalho digno em S.Tomé e Príncipe. O objetivo destes contactos foi o de obter os endereços eletrónicos a fim de submeter a referida carta, o respetivo guião da entrevista e, simultaneamente, informá-los da pertinência da realização da entrevista para o estudo em causa.

3.3. O instrumento de recolha de informação – o guião de entrevista

Para a realização das entrevistas aos gestores de RH dos sectores hoteleiros e aos dirigentes das instituições selecionadas, foi previamente elaborado um guião de entrevista, que foi submetido junto com a carta para uma breve análise e conseqüentemente preparação das respostas pelos entrevistados.

3.3.1. A composição das perguntas descritas no guião

Com o propósito de enquadrar os entrevistados na necessidade da realização desta entrevista, a primeira parte do guião (Apêndice 4, pag.74) descreve a finalidade da entrevista onde são apresentadas as 3 três partes, sendo:

- a) Na primeira parte apresenta-se o objetivo da entrevista, a escolha do tema em estudo e os respetivos objetivos a atingir;
- b) Na segunda parte, versou-se sobre o pedido de autorização para realização da mesma, com a garantia pelo e o exclusivo uso das informações seria de natureza académica e respeitaria a ética e a confidencialidade;
- c) Na terceira parte, para retenção de toda a informação e facilitar o tratamento e a análise posterior dos dados, solicita-se a autorização para gravação das entrevistas com recurso ao gravador, o tempo da duração da entrevista, e se agrada antecipadamente a disponibilidade e colaboração dos mesmos.

3.3.2. Blocos de perguntas do guião de entrevista

As perguntas descritas no guião para entrevistas, reuniram-se em 4 blocos:

- i) Identificação e caracterização dos entrevistados
- ii) Alinhamento das políticas e práticas de RH com as metas do ODS 8
- iii) Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP
- iv) Sugestão de melhoria do modelo de Gestão de RH para o alcance do ODS 8 em STP

Este guião foi aplicado aos intervenientes chave da entrevista e foi fundamental para recolha dos dados primários para realização do trabalho.

3.4. A esfera da investigação – Unidades hoteleiras e Instituições Públicas de S.Tomé e Príncipe

Para responder aos objetivos específicos do estudo: i) Identificar as principais políticas e práticas de RH concebidas e implementadas nas organizações do sector hoteleiro de STP, e ii) Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do modelo de GRH das organizações do sector hoteleiro de STP, com propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8, foram selecionados 2 (dois) hotéis de cinco e quatro estrelas, respetivamente, de STP e 2 (duas) Instituições públicas para serem entrevistados.

As organizações selecionados foram as seguintes: *Hotel Pestana* (5 estrelas), *Hotel Mucumbli* (4 estrelas), *Ministério de Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional* e *Ministério do Turismo e Hotelaria*. Estas organizações foram escolhidas com o propósito de: compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com as metas do ODS 8-“*Trabalho Digno e Crescimento Económico*” da Agenda 2030, no contexto das organizações do sector hoteleiro de S.Tomé e Príncipe.

3.5. Procedimentos de recolha e perfil dos entrevistados

3.5.1. Procedimentos de recolha de dados qualitativos

Com o intuito de alinhar a entrevista aos objetivos específicos deste estudo e não limitar, de forma rígida, o entrevistado, foi elaborada a entrevista com questões semiestruturadas a aplicar a informante chave das organizações escolhidas. Esta variante da entrevista segundo Quivy & Campenhoudt (1998), citados por Lourenço (2019), proporciona ao investigador uma série de

perguntas-guia, relativamente abertas que implicitamente retiram informação do entrevistado. As perguntas-guia dão alguma liberdade ao entrevistado, ele pode falar abertamente, com as suas palavras e na ordem que desejar, bastando apenas ao entrevistador reorientar naturalmente a entrevista aos objetivos previamente definidos. O procedimento utilizado para agendar as datas para a realização das entrevistas, foi através de contactos por telefone e envio de emails. Nesta etapa, surgiram muitas dificuldades, como adiamento das datas, sobrecarga de compromissos, entre outras indisponibilidades apresentadas pelos entrevistados. Esteve sempre presente o objetivo que norteou este estudo: identificar as principais políticas e práticas de RH concebidas e implementadas nas organizações do sector hoteleiro de STP, bem como apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do seu modelo de GRH, com propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8.

3.5.2. Perfil dos entrevistados

Procedeu-se, numa fase inicial, à caracterização dos entrevistados dirigentes e representantes das mesmas, que damos de seguida a conhecer. Neste sentido, foi elaborado um quadro que apresentamos de seguida com a caracterização dos entrevistados.

Quadro 1- Perfil dos entrevistados

Código da Entrevista	Instituição que representa	Idade	Formação académica	Cargo que ocupa na Instituição	Antiguidade na Instituição
E1	Hotel Pestana	53 A	Licenciada em Direito	Diretora dos Recursos Humanos	23 anos
E2	Hotel Mucumbli	62 A	Licenciada em Fisioterapia e Gestão do Projeto e desenvolvimento (Saúde, Infraestrutura, Saneamento do meio, Educação)	Gestora dos Recursos Humanos	12 anos
E3	Ministério de Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional	39 A	Licenciado em Direito	Diretor do Trabalho Empresa e Formação Profissional	4 anos
E4	Direção Geral do Turismo e Hotelaria	41 A	Licenciado em Turismo e Mestrando em Direito de Propriedade Intelectual	Diretor Geral	Desde Maio 2022

Fonte: Elaboração própria.

As informações obtidas dos entrevistados foram registradas através da utilização de um gravador. Após a realização de todas as entrevistas, segue-se, com aplicação a transcrição das mesmas. Conforme o autor Azevedo et al. (2017), a transcrição de uma entrevista pode ser de dois tipos: a) naturalista e b) não naturalista. A transcrição naturalista apresenta é minuciosa, captando todos os elementos presentes na gravação, não só o conteúdo verbal, mas também a linguagem não-verbal, os aspetos contextuais e a interação entre os presentes na entrevista. A transcrição não naturalista, traduz-se numa transcrição mais tratada, ou seja, cuidada e seletiva. Esta, beneficia o discurso verbal omitindo alguns elementos idiossincráticos do discurso.

4. ESTUDO QUALITATIVO

4.1. Critérios de seleção dos entrevistados e das organizações representantes do setor hoteleiro em STP

Para esta investigação selecionou-se, como acima mencionado, dois (2) estabelecimentos hoteleiros (*Grupo Pestana e Hotel Resort & Mucumbli*) em S. Tomé e Príncipe, sendo estes certificados, ao longo de toda a cadeia de valor, e reconhecidos internacionalmente pela sua identidade e diferenciação das experiências oferecidas aos turistas. Apesar das dificuldades existentes, os estabelecimentos hoteleiros têm cada vez mais necessidade de desenvolver estratégias de marketing sustentável para conseguir ganhar notoriedade no mercado e, assim, aumentar o seu número de clientes. Neste contexto existe a necessidade de investigar para se entender de que forma as organizações desse sector têm concebidas e implementadas políticas e práticas de recursos humanos, alinhadas com as metas do ODS 8 - “*Trabalho digno e crescimento económico*” da Agenda 2030 da ONU, em S.Tomé e Príncipe. Consequentemente, apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do modelo de GRH das organizações do sector hoteleiro de STP com propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8.

4.1.1 Apresentação do Hotel Pestana

Figura 4. Símbolo do Hotel Pestana – S.Tomé e Príncipe



Fonte: <https://www.pestana.com/pt/hotel/pestana-sao-tome>

O Pestana São Tomé, considerado pela CNN como um dos 20 melhores sítios para visitar, é um hotel 5 estrelas, localizado na ilha de São Tomé, com vistas panorâmicas sobre o mar e a apenas 1 km do centro capital e a 1 minuto da praia. Localizado na baía de Ana Chaves, entre embaixadas,

universidades, palácios e assembleias, é o local ideal para umas férias tropicais. O mesmo dispõe de dois pisos para que todos tenham vista direta e plena para o mar. Os serviços e restauração são oferecidos pela *Dive Tribe* que organiza viagens de barco, mergulho, snorkeling com tartarugas e observação de baleias, devendo as reservas ser feitas com 24h de antecedência. Existe um serviço de transfer disponível, tanto para deslocações pontuais, como para visitas à ilha de São Tomé. Tem também um serviço de transfer de barco para o Ilhéu das Rolas, o que permite visitar toda a costa sul da ilha. Oferece também piscina, Spa e Serviço de Transporte de/para o aeroporto.

A principal missão do Grupo Pestana, baseia-se na prestação de serviços de hotelaria, atividade pela qual é reconhecida, sendo que os seus objetivos se relacionam com as expectativas em termos de negócio, mercados, crescimento empresarial e clientes. A empresa transmite a sua missão ao propiciar momentos inesquecíveis aos clientes. Diana Nicolau, Grupo Pestana (2016). Por outro lado, os valores fundamentam-se no facto da empresa ter uma cultura instituída, ou seja, os princípios que preserva e exerce para manter a boa reputação, quer perante o cliente externo, quer perante o cliente interno, e consegue fazê-lo mediante a transmissão da sua identidade, assente nos seguintes valores: atitude positiva e proativa; entusiasmo e simpatia; espírito de equipa; ética e responsabilidade; qualidade superior e renovação e ousadia. De destacar também que esta organização é socialmente responsável, ao investir numa imagem através da *Planet Guest*, que promove a conservação do meio ambiente e intervenções em questões de foro social. Diana Nicolau, Grupo Pestana (2016).

4.1.2. Apresentação do Hotel Mucumbli

Figura 4. Símbolo do Hotel Mucumbli – S.Tomé e Príncipe



A Mucumbli Explore oferece um pacote de serviços variados aos seus clientes incluindo uma agência de viagens receptiva (Incoming Travel Agency) que organiza visitas guiadas, excursões e pacotes turísticos. Está localizada em Ponta Figo-Neves e também no coração da cidade de S.Tomé, na Rua Barão de Água-Izé. Com a chegada ao mercado deste estabelecimento, o turismo tem vindo a oferecer um serviço de maior qualidade e proporcionando, desta forma, momentos inesquecíveis aos consumidores. Constituída por uma equipa jovem e qualificada, é capaz de criar programas únicos, divertidos e à medida do cliente. Os serviços são eficientes, conta com a criatividade e a experiência

dos profissionais e a colaboração dos parceiros qualificados com quem trabalha, o que lhe confere uma posição de destaque no mercado. <https://mucumbliexplore.com>

Valores e Missão do Hotel Mucumbli

O mesmo preza pela seriedade, pelo profissionalismo, pela ética no relacionamento com os clientes e pelo respeito com o meio ambiente. Uma comunicação particular é estabelecida entre o hotel e o seu consumidor. A missão do hotel é garantir o bom atendimento, o bem-estar e a satisfação dos clientes, oferecendo serviços distintos e de qualidade. Baseiam o seu trabalho nos princípios do turismo responsável e sustentável, realizando atividades que sejam socialmente justas, economicamente viáveis e ecologicamente corretas, sempre orientadas à preservação de S.Tomé e Príncipe, que podemos ainda considerar único e autêntico. <https://mucumbliexplore.com>

Serviços e Pacotes oferecidos

O mesmo está atento às necessidades dos clientes e às novas tendências do mercado, apostando em serviços exclusivos, de forma a superar as expectativas dos clientes. Também garante que a estadia em S.Tomé e Príncipe não seja uma simples viagem turística como muitas outras, mas que lhe permita viver uma experiência única entrando em comunhão com a cultura, interagir com a população e apreciar até o fundo a autenticidade das Ilhas de S.Tomé e Príncipe. O serviço opera com guias experientes, certificados e reconhecidos pela Direção Geral de Turismo. Propõe diversos itinerários de turismo responsável e sustentável com o envolvimento direto das populações locais que recebem assim parte dos proventos das visitas que são utilizados para a implementação de pequenos projetos comunitários. O sector hoteleiro Mucumbli oferece um conjunto de serviços que podem ser adaptados de acordo com os desejos e as necessidades dos clientes, tais como: Reserva de Voo Local; Receção no Aeroporto e Transfers; Organização de Eventos; Reserva de Hotéis; Excursões/Visitas guiadas; Trekking de um ou mais dias na floresta; Bird watching; Pacotes Turísticos; Aluguer de Bicicleta para volta a ilha de STP; Aluguer de viaturas aos turistas e não só; Passeios de barco e Pedido de visto de entrada aos turistas. Uma distinção se destaca entre os dois hotéis escolhidos, na identificação das principais políticas e práticas concebidas e que cada uma delas possuem seus próprios valores, missão e visão. <https://mucumbliexplore.com>

4.1.3. Apresentação das Instituições públicas escolhidas

O Ministério de Trabalho, Solidariedade, Família & Formação Profissional, sendo um órgão de operacionalização da Política Nacional de Emprego (PNE) de STP e da promoção do Plano de Ação

Nacional para o Emprego e a Formação (PANEF), junto com doadores bilaterais e multilaterais, assim como o apoio à sua implementação e monitorização, foi escolhido para dar o seu contributo para realização desse estudo. De igual forma o Ministério do Turismo e Hotelaria, que trabalha empenhadamente para proporcionar diversas formações, no sector de turismo e hoteleira para os estudantes locais, que assim, conseguem uma dupla certificação ao nível do ensino secundário e uma carteira profissional que valorizará a sua intervenção nesta área laboral. Ambos, entrevistados com intuito de compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com as metas do ODS 8 - "*Trabalho digno e crescimento económico*", da Agenda 2030 no contexto das organizações do sector hoteleiro de S. Tomé e Príncipe e na própria instituição.

4.1.4. Apresentação dos entrevistados

Para análise e tratamento de dados, os entrevistados foram designados por códigos **E1** a **E4**, conforme as datas das realizações das respetivas entrevistas.

A primeira entrevista (**E1**) foi com a responsável do Departamento de RH do Hotel Pestana, sediada em Portugal, em Agosto de 2022, às 14h, através da plataforma Zoom. A entrevistada designada como (**E1**) – ocupa o cargo de diretora dos RH desta organização, está sediada em Portugal e a sua área de formação é em Direito, no entanto, ao longo dos seus 23 anos na organização tem realizado uma série de cursos na área cultural, nomeadamente em Gestão de empresa, está última é licenciada em Sociologia. Por razões das interrupções por falha energética, a mesma foi prolongada do que as outras e teve a duração de 1 hora e meia. Seguiu-se a entrevista com (**E2**) em 12 de setembro de 2022, com a gestora de RH do Hotel Mucumbli na sua sede, na cidade capital do país, e teve a duração de 1 hora.

O terceiro entrevistado foi (**E3**), Diretor do Ministério de Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional, em 7 de setembro de 2022, e teve a duração de 1 hora. O quarto entrevistado (**E4**) foi o Diretor Geral do Turismo e Hotelaria, a 7 de Novembro de 2022, às 10h20, e teve a duração de 1h10min.

4.2. Análise detalhada das entrevistas realizadas

4.2.1. Apresentação das entrevistas com os sectores hoteleiros

4.2.1.1. Entrevista com E1

Relativamente ao **alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8**, ao avaliar as respostas expressas pela entrevistada, verifica-se que no tocante **ao nível do conhecimento sobre o**

ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico”, E1 declara (...) “tenho um amplo conhecimento sobre ODS 8” (...), “para nós é muito importante” (...) “cria aspetos positivos na relação entre colaboradores e a liderança, proporcionando assim um ambiente estável na organização”. **E1** diz ainda que “todo mundo quer trabalhar num ambiente sadio (...), que promove um desempenho positivo e a obtenção de um resultado assertivo”. Ao nível do **que preconiza fazer na empresa que representa, para cumprir o ODS 8, E1** afirma ter o cuidado minucioso para não fazer a discriminação entre os funcionários e nem sobrecarregar uns aos outros (...), “considerar a todos (M/F) de forma igual dentro e fora da organização, (...) “tanto os rececionistas, camareiras, copeiros, equipa da manutenção, cargos de chefias etc..” **E1** afirma ainda que “uma vez que as funções são distintas, o Hotel Pestana procura com cuidado não fazer disparidade de tratamento entre os funcionários”. (...), “fazer cumprir as normas e regulamento interno e proporcionar formação de capacitação aos pessoal”.

Ao nível de **como considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS nos hotéis em STP, E1** diz que (...) “O ODS 8 é um dos objetivo primordial deste hotel pois, durante a pandemia da covid-19, o governo cessante desempenhou um papel muito importante de arcar com 85% dos salários e a empresa em contrapartida com 15%”, (...) “evitando assim despedimento dos funcionários e garantindo este objetivo”. (...) “Ao retomar as atividades, a abordagem é de ter um equilíbrio dentro do sector” (...) “criando condições para que todos se sintam bem dentro da organização”, (...) “Ainda há muito que fazer para atingir esse objetivo, mas STP esta no bom caminho”. Na questão **quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para**

atingir o ODS 8, E1 afirma que (...) “como em todas as organizações, é necessário seguir o regulamento interno, as normas e leis em vigor no país”, **E1** refere (...) “nosso organigrama esta disponível no site *Teamer sistgestão*” para informações em relação a sua estrutura. Sobre **como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro deste sector, para atingir o ODS 8, no que concerne ao “Trabalho Digno”, E1** afirma que (...) “fazer o equilíbrio entre homens e mulheres (50/50/), (...) “dependendo das funções as repartições das tarefas são feitas de forma equitativa”(…), ex: “igualar a renumeração salarial de todos (...), “manter a higiene e a segurança no trabalho” e (...) “investir nas formações de capacitação dos quadros”.

No que concerne à **Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP, E1** apresenta como resposta que, (...) “para **melhorar a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção (tempo, utilização de água, energia, materiais de higienização, recursos financeiros etc.,(....)** “temos um departamento de sustentabilidade e um engenheiro responsável para cada unidade com objetivo de gerir todos estes recursos”, (...) “projeto de desenvolvimento e

conservação de água do mar para transformação em água potável para regadio dos jardins”, (...) “projetos em estudo”. **E1** acrescenta ainda que (...) “otimizar os recursos com a utilização dos produtos locais”, (...) “criação de um programa para gestão dos desperdícios em parceria com instituições caritativas, e sobras de alimentos são entregues para aproveitamento”.

Ao nível da **estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens**, **E1** argumenta que (...) “em parceria com os centros de formações em hotelaria, o Hotel Pestana fica atento aos pedidos de jovens com fraca ou sem habitação académico no sentido de ajudar no seu desenvolvimento, integração e formação dentro da área desejável”. **E1**, diz ainda que (...), “existência de 170 vagas abertas para jovens com ou sem experiências, com objetivo de incentivar a busca do primeiro emprego e sua capacitação e desenvolvimento profissional”.

Em relação à questão sobre a **estratégia utilizada para tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP**, **E1** declara que (...), “não tem registo da existência de um menor (até 17 anos) trabalhando nesse estabelecimento, nem com autorização dos pais”. **E1** diz ainda que (...) “a observação do Código de Trabalho, o respeito das convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes e as Leis e a cultura do país são fundamentais”.

Sobre a **estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP**, **E1** responde que, (...) “o seguimento do Manual de regulamento profissional, as normas no processo de contratações e o protocolo com o Ministério de Trabalho, estão em vigor para garantir o cumprimento desses direitos”.

No que toca as **políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP**, **E1** na sua explanação diz que, (...), “Além dos serviços de restauração que são oferecidos pela Dive Tribe que organiza viagens de barco, mergulho, snorkeling com tartarugas e observação de baleias, onde as reservas são feitas com 24h de antecedência”, (...) **E1** diz ainda que “a principal missão do Grupo Pestana, baseia na prestação de serviços de hotelaria, atividade pela qual é reconhecida, sendo que os seus objetivos se relacionam com expetativas em termos de negócio, mercados, crescimento empresarial e clientes”.

Em relação a **estratégia utilizada pelo hotel Pestana para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP**, **E1** respondeu que, (...) “Dar oportunidade para inovar, se formar e desenvolver sua área de atividade”. A mesma acrescentou ainda que (...), “No processo de recrutamento, facilitar a integração e o acolhimento desses jovens se faz necessário para se sentir parte da empresa e providenciar o acesso ao uso da tecnologia para responder as exigências

do mercado, criar um registo de inserção”. Relativamente a **sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP, E1**, enquanto conhecedora da realidade organizacional em STP diz que, para ultrapassar as dificuldades e limitações e contribuir para o alcance das metas do ODS 8 nas organizações hoteleiros de STP, “é fundamental que haja diálogo, competência dentro da empresa, formação do pessoal dos RH”. **E1** ainda subsidiou dizendo (...), “ter o suporte dos gestores, psicológico, cumprimento das normas e procedimentos que regula as atividades dos profissionais, pautando pelo *“saber ser e saber estar”* e “contribuir um pouquinho cada dia”.

4.2.1.2. Entrevista com E2

Na esfera do **alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8**, ao aferir as respostas da entrevistada, percebe-se que no tocante ao nível **do conhecimento sobre o ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico”**, **E2** declara (...) “tenho conhecimento geral sobre esse objetivo (...), “eu sei que é um documento muito importante para qualquer empresa pois, o objetivo nela espelhado é fundamental (...), “é frutífero na relação entre colaboradores e a liderança, proporcionando assim um ambiente saudável na organização”. **E2** diz ainda que “quem não quer se sentir bem onde passa mais tempo? (...), “promove um desempenho pessoal e profissional”, (...) “positivo e permite obter um resultado esperado”. A nível do **que preconiza fazer na empresa que representa para cumprir o ODS 8**, **E2** afirma (...), “zelar para fazer cumprir as normas e as leis laborais” (...), “considera importante o contacto personalizados com os trabalhadores (M/F), (...) “rececionistas, camareiras, copeiros, equipa da manutenção, cargos de chefias etc..”. **E2**, afirma também que (...), “mesmo tendo funções distintas, todos os funcionários trabalham em equipa e é liderado por um responsável”. A questão de **como considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS nos hotéis em STP**, **E2** diz que (...) “com a pandemia do Covid-19, os sectores hoteleiros sofreram uma grande baixa e por um bom tempo tiveram que fechar”. (...), “no nosso caso, ao retornar às atividades, a abordagem é de ter uma paridade dentro do sector” (...), pois, “os desafios de satisfação da clientela qui, no inicio fora muito pouco”. **E2** completa dizendo que (...), “o nível de alcance é desafiadora para todos” (...) “uma vez que, é implementada uma autoavaliação das metas a cada colaborador e uma avaliação de desempenho profissional e de equipe”, (...) “desempenho pessoal e psicológico organizacional, para melhoria das competências”.

Para a questão **quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8**, **E2** afirma que (...) “nesse sector, como em todas as organizações, é necessário seguir o regulamento interno, as normas e leis em vigor no país”, **E2** diz ainda que (...) “um indicador importante também é a formação para liderança e envolvimento de todos, permitindo assim a participação nas decisões

numa política de ganho para ambas as partes”. Sobre como são **concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro deste sector, para atingir o ODS 8, no que concerne ao “Trabalho Digno”, E2** afirma que (...) “para nós o foco é sobre tudo a implementação e execução da nossa missão, valores e a visão da organização, baseando no regulamento interno e cumprimento das normas e leis em vigor”.

Para o bloco relativo à **Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP, E2** apresenta como resposta, (...), para **melhorar a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção (tempo, utilização de água, energia, materiais de higienização, recursos financeiros etc.,(...)** “ o hotel Mucumbli é considerado ecológico”, (...) “turismo sustentável com critérios bem definidos, (...) “uso da madeira local nas nossas construções”, (...) “divulgação dos nossos trabalhos com os jovens da comunidade, oferecendo oportunidade de trabalho”, (...) “reciclagem das garrafas de água para o centro de transformação”, (...) “separação da parte orgânica utilizada e reciclagem de vidro, latas em contentores distintas”. (...) “a energia vem do rio contador e atento ao renovável”. **E2**, diz ainda que (...), “uma sinergia é estabelecido com os nossos clientes no sentido de dar um pré-alerta para mudança das toalhas e roupas de cama” “melhoria a nível salarial, implementação de projeto e uma fonte de renda estável”, (...), “ melhor condições de trabalho” e (...) “rentabilização na gestão dos recursos”.

Ao nível da **estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, E2** argumenta que (...) “formações adequadas para jovens utilizando tecnologia na restauração, economia, abrindo assim oportunidades para o 1º emprego”, e “ investir em si mesmos afim de responder às oportunidades”. Em relação a **estratégia utilizada para tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP, E2** declara que (...), “ não tem registo da existência de um menor (até 17 anos) trabalhando nesse estabelecimento, nem com autorização dos pais”. **E2** diz ainda que (...) “a observação do Código de Trabalho, o respeito das convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes e as Leis e a cultura do pais são fundamental”. **E2** acrescenta ainda que (...), “ organização das palestras com temas específicos para sensibilização”, (...) “importância de ir a escola, valores e respeitos a sociedade, o perigo do uso do álcool, organização comportamental etc..”.

Em relação a **estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP, E2** respondeu que, (...) “seguimento do Manual de regulamento profissional, as normas no processo de contratações e o protocolo com o Ministério de Trabalho, estão em vigor para garantir o cumprimento desses direitos”. **E2** ainda disse “instauração do processo disciplinar após duas advertências”, (...) “divulgar

o regulamento interno, (...) fortalecer a liderança (...), diversificar as funções (...) e promover um ambiente familiar para todos”.

No que toca **as políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP, E2** na sua elucidação disse que, (...), “ a sua principal missão baseia-se na prestação de serviços de hotelaria” (...) “atividade pela qual é reconhecida”, (...) “sendo que os nossos objetivos se relacionam em termo de negócio”, (...) “mercado, crescimento empresarial e cliente”. **E2** finaliza o trecho dizendo que (...) “ no entanto, outros serviços de lazeres são oferecidos como acréscimo aos produtos locais”.

Em relação a **estratégia utilizada pelo hotel Mucumbli para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP, E2** respondeu que, (...) “Dar oportunidade de ganhar experiencia no 1º emprego e se formar ao mesmo tempo”, (...) “fazer acordos entre colegas para apoiarem em caso de ferias, ausências e outras situações”, (...) “sendo um estabelecimento da biodiversidade, estamos engajados na preservação dos lixos”, (...) “proteção dos pássaros”, (...) “poupança de água no seu uso moderado”. **E2** acrescentou ainda que (...), “promovemos passeios as comunidades perto da estrutura” (...) “passeios de bicicleta e de barco”, (...) “estabelecendo assim uma inter-relação dos clientes com o hotel”, (...) “promover a gastronomia local”. Na questão sobre qual é a **estratégia utilizada pelo Hotel Mucumbli para desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP, E2** relatou que (...), “conforme o cargo e a experiencia, os CVs são tomados em considerações”, (...) “dando-lhe assim oportunidade para inovar, se formar e desenvolver competências na área de atividade desejada”.

Relativamente a **sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP, E2** enquanto gestora dos RH e conhecedora da realidade organizacional em STP disse que, para ultrapassar as dificuldades e limitações e contribuir para o alcance das metas do ODS 8 nas organizações hoteleiros de STP, “é fundamental que haja formação em todos os níveis”, (...) “promover o diálogo e oportunidade de desenvolvimento dos RH”.

4.2.2. Apresentação das entrevistas com as Instituições Públicas escolhidas

4.2.2.1. Entrevista com E3

No bloco de **alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8**, ao aferir as respostas da entrevistada, percebe-se que no tocante ao nível **do conhecimento sobre o ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico”**, **E3** demonstra ter (...) “vasto conhecimento sobre esse objetivo (...), “um documento muito importante com 17 objetivos e indicadores nela espelhados (...), “ODS 8 é um dos objetivos primordial deste Ministério de Trabalho”. **E3** disse ainda que “antes da pandemia do covid-

19, o governo cessante desenhou um conjunto de atividades” (...), “para atingir esse objetivo e o desenvolvimento sustentável” (...), “pois, tem como meta promover o trabalho digno e crescimento económico”. A nível do **que preconiza fazer no Ministério que representa para cumprir o ODS 8, E3** afirma que (...) “são discutidos um conjuntos de mecanismos com as duas centrais sindicais dos trabalhadores”, (...) “ Camara do Comercio, Industria Agricultura e Serviços de STP/ Representante dos empregadores”, (...) “também com o Conselho Nacional de Concertação Social”, (...) “para encontrar meio de fazer valer os direitos, deveres e alinhar a este ODS”. **E3** afirma também que (...), “a função deste Ministério é trabalhar junto ao empregadores para o cumprimento das leis e normas regentes”, (...) “e consequentemente os princípios fundamentais dos trabalhadores e o respeito desse ODS 8”. Quanto a questão **como considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS nos hotéis em STP, E3** diz que (...) “focalizando nos dois hotéis mencionados neste trabalho”, (...) “ o nível de alcance é desafiador”. (...) “pois, com a pandemia do Covid-19, os sectores hoteleiros sofreram uma grande baixa e tivemos que interceder junto as instituições de direitos”, (...) “para encontrar uma solução viável para ambas as partes”. **E3** completa dizendo que (...), “o nível é desafiadora” (...) “pois, ambos têm demonstrados rigor na busca das informações junto ao Ministério”, (...) “para não por em causa os direitos dos trabalhadores”.

Para a questão **quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8, E3** afirma que (...) “existência de documentos para o cumprimento das normas institucionais do trabalho, princípios e direitos”, (...) “Diálogo Social”, (...) “indicadores para promoção social”, (...) “indicadores para o sector de governância”, (...) “Programa de promoção de trabalho digno-PPTD”. Sobre como são **concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro deste Ministério para atingir o ODS 8, no que concerne ao “Trabalho Digno”, E3** afirma que (...) “cumprimento das normas internacionais do trabalho”, (...) “principalmente os princípios e direitos, o diálogo social e o trabalho digno”.

Para o bloco concernente à **Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP**, respondendo a questão sobre a **estratégia que este Ministério de Trabalho utiliza para promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades produtivas e a geração de emprego decente, E3** explana que (...) “ esta elaborado um plano de ação nacional de emprego e formação profissional”, (...) “solicitou-se o apoio a OIT”. **E3** ainda diz (...) “o processo esta em curso”, (...) “uma vez implementada, poderá promover politicas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades e”, (...) “e também a geração de emprego em STP”. (...) “dentro do projeto, existe uma linha virada para o empreendedorismo”, (...) “ajudando os empreendedores”.

Relativo à questão sobre a **estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens**, E3 argumenta que (...) “o Ministério da Juventude, o PNUD, a OIT e os outros parceiros, têm estado a apoiar no sentido de desenvolver seus próprios negócios”. (...) “devido a pandemia de covid-19, a OIT e outras organizações”, (...) “principalmente o Banco Mundial, tem vindo a apoiar algumas famílias vulneráveis e mulheres para desenvolverem seus próprios negócios”. E3, completa ainda que (...), “recebem formação em gestão de pequenos negócios”, (...) “depois um pacote financeiro para criação do seu negócio”. Em relação a **estratégia utilizada para tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP**, E3 declara que (...), “o processo de trabalho infantil esta sob a tutela da Direção de Proteção Social & Família”, (...) “tem a responsabilidade de fazer o acompanhamento das crianças que trabalham em idade prematuro”. E3 diz ainda que (...) “fez-se uma campanha de sensibilização a nível de proibição de trabalho infantil/forçado”. (...) “a Inspeção Geral de Trabalho é também um sector vocacionado para fiscalizar”, (...) “a nível das empresas se existe crianças contratadas para trabalhar”. E3 finaliza dizendo que (...), “a lei 06/2019 que aprova o código de trabalho, que proíbe as diversas formas de trabalho infantis”, (...) “as sanções aplicadas aos infratores e as Convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes”.

Falando da **estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP**, E3 respondeu que, (...) “esse Ministério implementa seminários, atelier, divulgação do novo código de trabalho”, (...) “os deveres dos empregadores e trabalhadores”, “a nível das empresas são feitas formações sobre higiene e segurança no trabalho e varias ações para garantir um ambiente seguro no local de trabalho”, (...) “ainda nas empresas, fez-se formações no sentido de cumprir e fazer cumprir e respeito dos direitos dos trabalhadores”. E3 tomou exemplo da empresa “*Agripalma*”, onde uma “inspeção foi feita para verificar se os trabalhadores estão munidos de equipamentos de proteção (botas, luvas, chapéus etc...”. E3 conclui esse trecho dizendo (...), “se do lado do trabalhador, as normas não foram cumpridas, o empregador se dá o direito de marcar falta ao mesmo”, (...) “com objetivo de fazê-lo entender a importância do uso de equipamento de proteção individual”.

No que toca as **políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP**, E3 na sua elucidação disse que, (...), “Nosso papel é de criar mecanismo de sensibilização aos sectores hoteleiros, no sentido de dialogar, formar e informar sobre a importância de cumprir e fazer cumprir as leis vigentes no país”, (...) “periodicamente fazer uma reciclagem aos gestores e trabalhadores, sobre seus deveres e direitos como cidadã e como parte integrante da empresa onde esta inserido”.

E3 diz ainda que (...) “o crescimento económico do nosso país, depende de um turismo sustentável”, (...) e o uso adequado dos produtos locais”.

Na questão sobre qual é a **estratégia utilizada por este Ministério para desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP**, **E3** relatou que (...) “a nível desse Ministério, não existe dados fiável para medir o grau de empregabilidade ou a taxa de empregabilidade desses sectores”. (...)” a OIT mais uma vez, financiou uma ferramenta chamada “*Plataforma Digital de Emprego*”, (...) “para fornecimento de todas as informações relacionados com as ofertas, procuras, empregos, desempregos, das taxas, de sexos, de idades e zonas, quais são as empresas a procura de trabalhadores etc...”. **E3** disse quinda que (...), “ainda esta disponível no sistema: WWW.emprego.st”, “e com essa ferramenta, pode-se medir a taxa do crescimento anual”.

Em relação a **estratégia utilizada pelo Ministério de Trabalho para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP**, **E3** respondeu que, (...) “a taxa de desemprego afeta principalmente os jovens e as mulheres por vários fatores”, (...) “baixo nível académico”, (...) “falta de formação profissional”. (...) “após a verificação do nível académico, orientamos para o centro de formação profissional em Budo Budo”, (...) “para ser capacitado, mediante uma nota desse Ministério, o mesmo é beneficiado de uma redução financeira”. **E3** acrescentou ainda que (...), “o centro por sua vez, contacta uma empresa para viabilizar um estagio profissional” (...) “onde algumas empresa acaba ficando com o jovem”. Para a pergunta sobre a **estratégia utilizada para aumentar o apoio da iniciativa de ajuda para as unidades hoteleiras em STP**, **E3** disse que (...) “as unidades hoteleiras em STP contribuem significativamente para promoção do crescimento económico e garantiu emprego a muita gente”, (...) “com a pandemia do covid-19, o sector foi afetado”. **E3** disse ainda que (...) “as empresas fecharão e os trabalhadores ficaram a deriva”, (...) “e o governo concedeu as empresas hoteleiras, um pacote financeira no sentido de garantir a manutenção do posto de emprego”. (...) “Ao invés de despedir os funcionários, o estado ajudou a manter os mesmos até um certo nível”. (...), “O estado assumiu com 85% do valor e a empresa com 15% para manter os salários”. **E3** finalizou dizendo que (...), “aquelas empresas de menos sustentabilidade, tiveram de fechar as portas por causa das perdas dos clientes, dos recursos etc...”.

Relativamente a **sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP**, **E3** enquanto Diretor do Trabalho, Emprego e Formação Profissional e conhecedor da realidade organizacional em STP, principalmente nos sectores hoteleiros disse que, (...) “na minha opinião, é fundamental investir na formação dos quadros”, (...) “pois, um dos constrangimentos encontrados ou fatores é a falta de quadro para que a máquina arranque com toda sua estrutura”. (...), “melhorar

as condições financeiros”, (...) “baixo nível salarial faz com que os quadros, após um determinado tempo vão imigrar”. **E3**, acrescentou ainda que (...) “recrutamento de quadros competentes”, (...) “outra dificuldade esta a nível de falta de eixos rolantes”, (...) “pois uma das funções do MT é resolver conflitos laborais entre o trabalhador e o empregador”, (...) “irregularizações nos contratos, fazendo o papel de mediador para resolução”. **E3** deu um ex.(...), “Resolução de uma greve, não tem horário do termino até que as parte entrem num consenso ou uma plataforma de entendimento”. (...), “o MT é chamado para mediar conflito laboral e no final, um Memorandum de Entendimento é elaborado espelhando o compromisso de ambas as partes”. (...) “finalmente acompanha o processo para seu cumprimento e conforme o objeto da discussão, estabelece o prazo de cumprimento entre ambas as partes”.

4.2.2.2. Entrevista com E4

O Ministério do Turismo e Hotelaria, outro órgão público importante ligado ao tema, escolhido para entrevista com o mesmo propósito acima mencionado. Possuidor de informações cruciais para o enriquecimento deste trabalho, disponibilizou-se em colaborar respondendo às questões previamente elaborados no guião.

No bloco de **alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8**, a medir as respostas da entrevistada, vê-se que no tocante ao nível do **conhecimento sobre o ODS 8 “Trabalho digno e crescimento económico”**, **E4** responde que (...) “objetivo de desenvolvimento que visa um trabalho digno a todos os cidadãos e STP”, (...) “ou seja melhores condições em torno do desenvolvimento profissional de todos”. A nível do **que preconiza fazer no Ministério que representa para cumprir o ODS 8**, **E4** afirma que (...) “desenvolver um plano de formação”, (...) “no processo de desenvolvimento do trabalhador”, (...) “são enviados a Portugal para formação em diversas áreas”. **E4** afirma também que (...), “no regresso, um briefing do aprendizado é partilhado com os demais”. Quanto a questão **como considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS nos hotéis em STP**, **E4** considera (...) “precária”, (...) “pois o nível da insatisfação e o grande fluxo da pouca permanência do trabalhador no posto de trabalho”. (...) “com a pandemia do Covid-19, o sector hoteleiro sofreu uma grande baixa “. **E4** completa dizendo que (...), “ainda falta para nós atingirmos o trabalho digno em termo geral”.

Para a questão **quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8**, **E4** afirma que (...) “existe um plano de desenvolvimento estratégico do turismo desde 2018 com foco em gestão dos RH”, (...) “levantamento profundo a nível da hotelaria”, (...) “acompanhamento do evoluir e perceção de metas desse ODS8”, (...) “cumprimento do contrato estabelecido”, (...) “melhoria na qualidade dos serviços prestados”. **E4** finaliza dizendo que (...) “ formações para os

gestores hoteleiros, restauração, pastelaria e cozinheiros”, (...) “sobre a questão de melhoria de serviço, higiene e segurança no local de trabalho”. Para a pergunta de como são **concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro deste Ministério para atingir o ODS 8, no que concerne ao “Trabalho Digno”, E4** afirma que (...) “desenvolvimento do manual de procedimento, visando facilitar os processos hierárquico interno”, (...) “disponibilização do guião para execução das atividade, para os responsáveis e trabalhadores”, (...) “respeito das normas e leis regentes no país”. Para o bloco concernente à **Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP**, respondendo a questão **sobre a estratégia que este Ministério de Turismo & Hotelaria utiliza para promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades produtivas e a geração de emprego decente, E4** disse que (...) “focaliza em formações”, (...) “parceira com escolas de formações profissionais em Portugal, especialmente da Ilha da Madeira”, (...) “todos os anos, são enviados para formação profissional com dupla certificação”. **E4** ainda diz (...) “desenvolvimento de um projeto de instalação de uma escola de hotelaria em STP”, (...) “facilitando assim a prática após a obtenção de um certificado”.

Ao nível da **estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, E4** argumenta que (...) “desenvolvimento de parceria com as escolas profissionais”, (...) “envio de jovens com o nível académico de 9^a classe”, (...) “finalmente sairia com um diploma profissional”. **E4** disse ainda que (...), “há muito ainda para se fazer junto ao MT e outras instituições para alcançar o emprego pleno”, (...) “considero que formações seria porta de entrada para o mercado de trabalho”. Em relação a **estratégia utilizada para tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP, E4** declara que (...), “existe trabalho infantil em STP e não no ramo da hotelaria”, (...) “aciona-se o departamento de Inspeção Geral de Trabalho sendo um sector vocacionado para fiscalização”, (...) “a nível das empresas se existe crianças contratadas para trabalhar”. **E4** acrescenta dizendo que (...), “verificação do processo de recrutamento da acordo com o código de trabalho”, (...) “as sanções são aplicadas aos infratores e as Convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes”. **E4** termina dizendo (...), “faz -se a sensibilização apelando pelos riscos e vulnerabilidade da própria criança”, (...) “o cumprimento da lei 12/2018, proibido o acesso do menor nem como cliente nas discotecas, bares etc...).

Quanto a **estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP, E4** respondeu que, (...) “relegamos os direitos trabalhistas”, (...) “em caso de anomalia, notificamos o MT para seguimento do processo”, (...) “infelizmente, a sociedade não nos veem com bons olhos”, (...) “na maioria das vezes o litígio é

entre o trabalhador e um membro político”, (...) “o deixar andar dos processos impede o seu desenvolvimento e fechamento do dossier”. **E4** conclui esse trecho dizendo (...), “temos muita dificuldade para realizar o seu trabalho com quase todos os sectores públicos”, (...) “elaboração de um projeto conjunto para abordar sobre as dificuldades de inspecionar os processos litigiosos”, (...) “e o alerta para renovação das licenças de funcionamento antes da sua caducidade”.

No que toca **as políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP**, **E4** disse que (...), “projeto em parceria com MT e financiado pelo BM”, (...) “construção de escola de hotelaria em STP”, (...) “em dois anos, os estudantes poderão beneficiar de uma bolça de estudo”. **E4** acrescentou ainda que (...) “o MT identificará alunos de família vulneráveis já cadastrados”. **E4** diz ainda que (...) “o crescimento económico do nosso país, depende de um turismo sustentável”, (...) e o uso adequado dos produtos locais”. Ao perguntar sobre a **estratégia utilizada para aumentar o apoio da iniciativa de ajuda para as unidades hoteleiras em STP**, **E4** afirmou que (...), “com a pandemia de covid-19, houve um impacto negativo no turismo”. (...) “No âmbito do orçamento geral do Estado, desenvolveu-se uma metodologia de organizar todo processo de feira para promoção”, (...) “pagamento dos balções de exposição”, (...) “espaço para instalação dos produtos”, (...) “convidando os produtores para promover seus produtos ou recebia os mesmos para exposição nas feiras”. **E4** realçou que (...), “para o próximo ano, as atividades desse processo serão retomadas”. (...) “Uma vez que em 2018-2019, o turismo atingiu um nível satisfatório”, (...) “convidávamos organizações, parceiros para custear o processo e para quem não tivessem condições”, (...) “prestava apoio para exposição dos seus produtos nos seus estabelecimento”. **E4** fechou o trecho dizendo (...), “Existe um posto de informação turística, que esta aberto a todas as Unidades hoteleiras”, (...) “para promover os seus produtos”, (...) “também esta incluindo a parte de “Artesanatos e Transformação dos produtos não perecíveis”. (...) “qualquer cliente que quisessem comprar o produto, orientamos e remetemos ao sector competente”, (...) “exemplo da exposição de um tambor, com os contactos do produtor”.

Na questão sobre qual é a **estratégia utilizada por este Ministério para desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP**, **E4** relatou que (...) “parceria com as escolas de formações profissionais em Portugal-Madeira”, (...) “envio de estudantes para formação profissional de dupla certificação”. (...). **E4** disse ainda que (...), “ainda há trabalho a desenvolver junto ao MT e outras instituições”, (...) “e essa ferramenta foi eleita porta de entrada ao mercado de emprego”.

Em relação à **estratégia utilizada pelo Ministério do Trabalho para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP**, **E4** respondeu que, (...) “foco nas

formações profissionais”, (...) “formação específica para guia turístico”, (...) “recepção de credenciais de guia turística”. (...) “abertura na Ilha das Rolas de um centro de interpretação turística”, (...) “museu que conta a história local para os turistas” (...) valorizando assim os recursos locais. **E4** acrescentou ainda que (...), “organização de todos os guias turísticos e credenciados” (...) “promoção da valorização, criação e inclusão no mercado de emprego e o trabalho digno”.

Relativamente a **sugestão de melhoria do modelo de Gestão de RH para o alcance do ODS 8 em STP**, **E4** disse que (...), “principalmente para os sectores hoteleiros, negociar com os investidores o acesso a lugar importante”, (...) “de relevância dentro da empresa do trabalhar nacional, desde da sua instalação no país”. (...), “promover a iniciativa desde da licenciatura da empresa com a lista do nº de quadro e a renumeração”. (...), “investir nas formações internas”, (...) “exigir contratação de funcionários com conhecimento turísticos”. **E4** acrescentou ainda que (...) “promoção do curso de licenciatura em turismo”, (...) “junto ao MT, definir um teto mínimo de trabalho/salário para categoria dos estabelecimentos existentes em STP”, (...) “promoção de uma diferenciação salarial para valorização do sector”. **E4** sugeriu ainda que (...) “desenvolver o projeto de certificação par além da licenciatura aos sectores hoteleiros”, (...) “atribuição de do selo branco e participar num concurso para as unidades qui quiserem a sua obtenção”. **E4** finalizou dizendo (...), “ um dos critérios para obtenção do selo”, (...) “ valorização de indicadores como elementos para atingir o ODS 8- trabalho digno”.

4.3. Análise comparativa das entrevistas e discussão dos resultados

Na análise sumária das entrevistas realizadas nos sectores hoteleiros e nas Instituições Públicas, foram efetuadas quatro entrevistas. Relativamente aos perfis das duas entrevistadas do sector hoteleiro pode dizer-se que ambas ocupam cargos de direção, a primeira como Diretora dos Recursos Humanos, licenciada em Direito, com 24 anos de experiência no sector hoteleiro, e que identificámos como **E1**. A segunda ocupa o cargo de Gestora dos Recursos Humanos, Licenciada em Fisioterapia e Gestão de Projeto e Desenvolvimento em Saúde, Infraestrutura, Saneamento do Meio & Educação, com 13 anos de experiência no sector hoteleiro, e que identificámos como **E2**. Quanto aos entrevistados das Instituições Públicas, o Ministério de Trabalho Solidariedade, Família & Formação Profissional e o Ministério do Turismo & Hotelaria, ambos ocupam as funções de Diretores das respetivas instituições. **E3** é licenciado em Direito e **E4** é licenciado em Turismo e mestrando em Direito de Propriedade Intelectual, tendo os mesmos 4 e 1 ano aproximadamente. A totalidade da

análise de conteúdo destas entrevistas pode ser consultado nos apêndices do quadro 4, pag.87-91 e quadro 5, pag.93-97.

Nas entrevistas propriamente ditas, pode dizer-se que relativamente ao bloco do **alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8**, mais concretamente se existem e quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8, todos, de forma unânime concordaram sobre a importância do assunto. A entrevistada **E1** diz que “para nós é muito importante”, (...) uma vez que a satisfação dos Recursos Humanos é o que preocupa mais as organizações”. (...) “continua dizendo (...) “tenho um vasto conhecimento sobre ODS 8”, (...) “cuidado minucioso para que não haja discriminação entre os trabalhadores” (...) seja qual for o sector ou o cargo que ocupa”. Da mesma forma **E2** explica que (...). “o cumprimento das normas e das leis laborais do país, mais o regulamento interno”, (...) são indicadores guiando para o cumprimento do ODS 8. Por sua vez, **E3** responde que (...), “tenho grande conhecimento sobre ODS8 e é muito importante”, (...) “os princípios e direitos”, o “Dialogo Social”, “indicadores para Promoção do sector social”, “indicador para sector de governância”, e (...) “Programa do promoção de Trabalho Digno (PPTD)”, (...) “onde se encontra alguns elementos que substanciam o trabalho digno”. Também **E4**, congratula sobre o estudo e (...), diz ter um amplo conhecimento sobre ODS8 “Pra mim, ODS 8 é o desenvolvimento que visa um trabalho digno a todos os cidadão de S.Tomé e Príncipe”, (...) “a satisfação do trabalhador na sua tarefa ou seja as melhores condições em torno do meu desenvolvimento profissional”. O mesmo diz ser um assunto importante (...), “é de uma importância relevante”, (...) e dá ênfase dizendo (...) “existe de um Plano Estratégico de Turismo desde 2018, com o foco em gestão dos RH e formações para os gestores hoteleiros”. No tocante a como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH dentro da organização, as respostas são divergentes entre os entrevistados pois, **E1** diz que cada sector e departamento é avaliado (...), “Avaliamos com cuidado os cargos oferecidos aos trabalhadores”, (...) e para cumprir com ODS8, (...) faz o equilíbrio de forma a haver igualdade entre os géneros. (...) “fazemos equilíbrio entre homens e mulheres (50/50/), dependendo das regiões, as repartições são feitas de forma equitáveis. Enquanto que para **E2**, o investimento versa sobre as formações ao pessoal (...), “Projeto de formação para liderança, dando assim instrumentos para saber lidar com os eventuais conflitos e criando assim uma ambiente saudável dentro da empresa, encontrar soluções, organizar as atividades”. Por sua vez **E3**, trabalhando com outros parceiros de implementação diz que (...), “são discutidos em conjuntos com as duas centrais sindicais, a camara do Comercio, Indústria, Agricultura e Serviços de STP, o Ministério do Trabalho para cumprimentos dessas metas no conselho nacional de concertação social”. Nesse ponto **E4** responde que (...), é imprescindível que cada um conheça o manual de

procedimento interno, para desempenhar as suas funções. (...), “Desenvolveu-se um “Manual de procedimento” que visa facilitar todos os processos hierárquico interno, orientação e cumprimento do trabalho na organização”. (...), “Tanto os responsáveis como os profissionais em caso de dúvida, tem disponível um guião para execução da sua atividade”. No bloco da **gestão estratégica dos recursos humanos disponíveis para o alcance das metas do ODS8, E1 e E2**, são de uma mesma voz, no tocante a estratégia utilizada nos respetivos sectores hoteleiros para melhorar a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção (tempo, utilização de água, energia, detergente, recursos financeiros etc..). Pois, tem um departamento responsável para distribuição e/ou poupança desses produtos. **E1** diz (...), “Neste sector hoteleiro temos um departamento de Sustentabilidade e um Engenheiro responsável para cada unidade com objetivo de gerir todos os recursos”, (...), “orientar e monitorar as poupanças de energia” (...) “orientar e sensibilizar a desligar as luzes nos lugares onde não se faz necessários”, (...) “maximizando a poupança do mesmo”. **E2**, explica que, mesmo tendo um responsável para orientar e sensibilizar no melhor uso de materiais (...), o Hotel Mucumbli designado por **E2**, é considerado de Hotel ecológico de turismo sustentável com critérios bem definidos. (...) “uso da madeira local nas suas construções, coco, palha, pedras”, (...) “divulgação dos seus trabalhos com jovens”, “oportunidade de emprego” (...) “melhoria a nível salarial”, (...), “implementação de projeto e uma fonte de renda estável”. Para **E3** e **E4**, as visões são diferentes pois, para atingir o ODS8, o entrevistado **E3** relata que a política já foi traçado, mas, por questões financeiros, o projeto esta em *stand by* (...), “a politica esta desenhada, e a estratégia traçado”, (...) “foi elaborar um Plano de Ação Nacional de Emprego e Formação Profissional”, (...) “mas por questões financeira o mesmo esta aguardando”. Quanto ao **E4**, feito um diagnóstico a nível do país, o Ministério do Turismo está focalizado nas formações para promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades produtivas e a geração de emprego decente, como estratégia. (...) “Dada a incapacidades de poder responder a exigência do mercado”, (...), “parcerias foram desenvolvidas com escolas de formações profissionais em Portugal, especialmente na Ilha da Madeira”. Ainda nesse bloco, no qui diz respeito as medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP, **E1 & E2**, ainda são unanimes nas suas respostas dizendo não haver criança/menor de idade trabalhando nos seus estabelecimentos pois, a observância do Código de Trabalho, o respeito das Convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes e o respeito das leis e a cultura do pais, tem sido posto a rigor. (...), **E1** “O Hotel Pestana não tem registo da existência de um menor (até 17 anos) trabalhando nesse estabelecimento, nem com autorização dos pais”. (...), **E2** acrescenta ainda que (...) “a organização da palestra com alguns temas específicos para sensibilização”, (...) “a

importância das crianças irem a escola” (...) “os valores e respeito”, “o perigo do uso do álcool”, (...) “organização comportamental e o período do uso das drogas na amamentação dos bebés”. Já as respostas dos entrevistados **E3 e E4** nessa questão apontam para as mesmas direções responsáveis para tomar as devidas medidas uma vez, que trabalham em parceria. **E3** (...) “a Direção de Proteção Social & Família, tem a responsabilidade de acompanhar as crianças que trabalham em idade prematuro”, (...) “a Inspeção Geral do Trabalho é também um sector vocacionado para essa matéria”, (...) pois, “faz a fiscalização a nível das empresas verificando a existência de crianças contratadas para trabalhar”. Acrescenta ainda que (...) “O próprio novo código de trabalho, a Lei 06/2019 que aprova o Código de trabalho”. (...) “proíbe as diversas formas de trabalho infantis e as sanções aplicadas aos infratores”. No entanto o entrevistado **E4** discorda em certa medida no qual realça que (...) “existe trabalho infantil em STP mas não no ramo de hotelaria”. (...), contudo “se for detetado, rapidamente agimos”. (...) apontando para o “departamento de Inspeção da Atividade Turística”, (...), “que trabalha com todas as Unidades hoteleiras do país para avaliar os trabalhadores, verificando a existência do cartão d sanitário”, (...) “contrato de trabalho”, (...) “se não tiver, o processo é remetido ao Ministério de Trabalho para sanção devida”. Na pergunta sobre a estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP, (...) todos os entrevistados **E1, E2, E3 & E4** são acordantes de que (...), **E1** “seguir o Manual de regulamento profissional, protocolo com o Ministério de Trabalho para garantir o cumprimento das leis e normas; regulamento no processo de contratações”. , (...) **E2** “seguir o Manual de regulamento profissional, o protocolo com o Ministério de Trabalho para garantir o cumprimento das leis e normas, instauração do processo disciplinar após duas advertências e divulgar o regulamento interno”. **E3** (...) “Na estratégia desse Ministério, vários seminários, Atelier, divulgando o novo código de trabalho”, (...) “os deveres dos empregadores e trabalhadores”, (...) “e a nível das empresas fez-se algumas formações sobre a higiene e segurança de trabalho”, (...) “varias ações para garantir um ambiente seguro no local de trabalho”. **E4** (...) “seguir o Manual de regulamento profissional”, (...) “parceria com o MT, relegamos os direitos trabalhistas” (...) “e quando sentimos que há uma anomalia, notificamos a Direção do trabalho para seguimento do processo, trabalho em conjunto”. Relativamente a implementação das políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP, para os sectores hoteleiros **E1& E2**, as respostas convergem pois, além das suas principais missões de restaurações, fornecem outras atividades para apoio a um turismo sustentável.(...) **E1** “a nossa principal missão baseia na prestação de serviços de hotelaria, atividade pela qual é reconhecida, sendo que os seus objetivos se relacionam com expetativas em termos de negócio, mercados, crescimento empresarial e clientes”. **E2** na mesma

lógica mas acrescenta que “não limitar o acesso das pessoas, colaboração e trabalho conjunto na busca de soluções às necessidades da comunidade distrital”, (...) “utilização dos serviços locais como alfaiataria”, (...) “o guia turístico e o serviço de construção civil, pedreiro”. “pois, a prioridade é o país, proteção do ambiente e a satisfação dos nossos clientes”. Já para **E3 & E4** as intervenções são distintas pois, para **E3** (...) “Nosso papel é de criar mecanismo de sensibilização aos sectores hoteleiros”, (...) “no sentido de dialogar, formar e informar sobre a importância de cumprir e fazer cumprir as leis vigentes no país”, (...) “e periodicamente fazer uma reciclagem aos gestores e trabalhadores, sobre seus deveres e direitos como cidadão e como parte integrante da empresa onde esta inserido”. Enquanto que o entrevistado **E4** diz que “temos um projeto em parceria com Ministério de Trabalho financiado pelo Banco Mundial”, (...) “para construção de uma escola de hotelaria em STP”. **E4** acrescenta ainda que (...) “Durante 2 anos, a percentagem dos alunos que estudar ali, beneficiaram de uma bolça”. (...) “O Ministério de Trabalho identificará alunos, visando atingir as famílias vulneráveis já cadastrados”. No que se refere as estratégias utilizadas para aumentar o apoio da iniciativa de ajuda para as unidades hoteleiras, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP, as opiniões das entrevistadas desta unidade **E1 e E2** são uniformes no sentido de não limitar o acesso às pessoas, dar oportunidade de inovação, se formar e desenvolver sua própria área de negócio. **E1** (...), “não limitar o acesso das pessoas, preencher os pedidos e fazer o rastreamento das necessidades”, (...) “Dar oportunidade para inovar, se formar e desenvolver sua área de atividade”. **E2** (...), “Não limitar o acesso das pessoas”, (...) “colaborar e trabalhar em conjunto na busca de soluções às necessidades da comunidade distrital”. Enquanto para as instituições públicas **E3 e E4**, nesta fase as respostas diferem. **E3** (...), “Com a pandemia do C19, o sector hoteleiro em STP sofreu danos significativos e as consequências recaíram sobre os trabalhadores que se viram sem seus empregos”. (...), “De forma a **garantir** a manutenção dos postos de trabalho”, (...) “em parceria com o MT, o governo concedeu as empresas hoteleiras um pacote financeira”, (...) “onde o Estado assumiu com 85% do valor e a empresa com 15% para manter os salários. Em contrapartida, o entrevistado **E4** disse também que (...), “com a C19, o impacto negativo a nível do turismo foi grande e escolheu a metodologia de apoio na organização de feiras com ajuda do orçamento de Estado. **E4** (...) “organizar todo processo de feira para promoção e sensibilização”, (...) “pagamento dos balcões de exposição”, (...) “espaço para instalação dos produtos”, (...) “convidando os produtores para promover seus produtos ou recebia os mesmos para exposição nas feiras”.

Relativamente ao bloco das Sugestões de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP, concretamente nas organizações dos sectores hoteleiros de STP, com o propósito

ultrapassar as dificuldades e limitações e contribuir para o alcance das metas do ODS 8, os entrevistados desse sector **E1** e **E2**, demonstram consonância na importância da gestão dos RH, o diálogo, formação do trabalhador, competência dentro da empresa e diz “ser fundamental em qualquer organização”. **E1** acrescenta ainda que (...), “há necessidade de suporte dos gestores” (...), “suporte psicológico”, (...) “cumprimento das normas e procedimentos que regula as atividades dos profissionais”, (...) “pautando pelo saber ser e saber estar dentro e fora da organização, contribuindo um pouquinho cada dia”. O entrevistado **E2** (...) “formação a todos os níveis”, (...) “a gestão dos RH é fundamental”, (...) “promover o dialogo e oportunidade de desenvolvimentos”. Ao passo que para **E3** e **E4**, as suas sugestões divergem na medida em que as funções de ambos Ministérios são distintas. **E3** expõe que (...) “um dos constrangimentos encontrados ou fatores é a falta de quadro/pessoal para que a máquina arranque com toda sua estrutura”. (...) “pois, devido as condições financeiras”, (...) “baixo nível salarial faz com que os quadros após um determinado tempo, vão emigrar”. (...) “outra dificuldade esta a nível de falta de eixos rolantes” (...) “pois uma das funções do MT é resolver conflitos laborais entre o trabalhador e o empregador”, (...) “irregularizações nos contratos”, (...) “o mesmo faz o papel de mediador para resolução”, (...) “e no final um memorandum de entendimento é elaborado espelhado o compromisso de ambas as partes”. Para **E4**, a sugestão é bem mais ampla e que incentiva uma negociação entre o estado e o empreendedor desde o início da criação de um empreendimento no país. **E4** (...) “Desde a instalação de qualquer estabelecimento no nosso país, negociar com os investidores o acesso a lugares importante/de relevância dentro da empresa do trabalhador nacional”. **E4** acrescenta ainda que, (...) “promover formação interna e depois exigir a sua contratação a nível dos grandes investimentos”, (...) “A nível dos pequenos investimentos, também exigir contratação de funcionários com conhecimento turísticos”. (...), “para promoção das pessoas no mercado de trabalho, pois já temos a existência do curso de licenciatura em turismo”, (...) e esses mesmos recém-formados encontram dificuldade na inserção no mercado de trabalho a nível da sua formação. **E4** inclui ainda que (...) “A nível salarial, ver junto o MT, sendo o trabalho turístico mais exigente, ter uma diferenciação salarial, para promover a valorização do sector”; (...), “Desenvolver um Projeto de certificação”, (...) “par além de licenciamento, atribuir um selo branco às unidades hoteleiras que manifestarem o interesse e concorrer para sua obtenção”. Finalmente **E4** completa sugerindo que (...), “um dos critérios para atribuição desse selo branco”, (...) “seria incluir a valorização dos indicadores como elementos para atingir o ODS 8 -trabalho digno, como estímulo”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões Gerais

Antes de expor as principais conclusões da presente dissertação é pertinente relembrar os principais objetivos que propusemos aquando do início da realização da mesma. A presente dissertação inicia-se com a pretensão de “Compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com as metas do ODS 8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico”, no contexto das organizações do sector hoteleiro de S.Tomé e Príncipe” tendo-se definido como objetivo geral precisamente identificar e compreender de que forma as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas com as metas do ODS 8-“*Trabalho Digno e Crescimento Económico*”, da Agenda 2030 no contexto das organizações do sector hoteleiro de S. Tomé e Príncipe.

Tendo como finalidade o desenvolvimento do objetivo geral acima referido foram delineados dois objetivos específicos: 1º: Identificar as principais políticas e práticas de RH concebidas e implementadas nas organizações do sector hoteleiro de S. Tomé e Príncipe; 2º: Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do modelo de GRH das organizações do sector hoteleiro de S.Tomé e Príncipe com o propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8. O trabalho digno gera dinheiro para os indivíduos e para as suas famílias, e que poderá ser gasto na economia local. O seu poder de compra impulsiona o crescimento e o desenvolvimento de empresas sustentáveis, especialmente de empresas de menor dimensão que, por sua vez, podem contratar mais trabalhadores e melhorar os seus salários e as suas condições. OIT- Manual Prático, Versão 4, (2016).

O trabalho digno aumenta as receitas fiscais para os governos, que podem consequentemente financiar medidas sociais para proteger as pessoas que não conseguem encontrar um emprego ou que não podem trabalhar. OIT- Manual Prático, Versão 4, (2016).

Conforme o Relatório sobre o Perfil da Pobreza em S.Tomé e Príncipe (2010), os quatro pilares da Agenda para o Trabalho Digno da OIT são: a promoção do emprego e das empresas, a garantia dos direitos no trabalho, a extensão da proteção social e a promoção do diálogo social, sendo a igualdade de género um tema transversal. Estes quatro pilares são fundamentais para o progresso de toda a agenda para o desenvolvimento sustentável. O trabalho digno para todos reduz a desigualdade e aumenta a resiliência. As políticas desenvolvidas através do diálogo social ajudam as pessoas e as comunidades a lidar com o impacto das alterações climáticas, facilitando simultaneamente a

transição para uma economia mais sustentável. E, não menos importante, a dignidade, a esperança e o sentido de justiça social que resultam de um emprego digno, ajudam a construir e a manter a paz social. Não é de admirar que o trabalho digno seja indicado como uma das principais prioridades para as pessoas nas consultas globais para a Agenda 2030. OIT- Manual Prático, Versão 4, (2016).

Quanto às principais conclusões que se podem retirar da presente dissertação, creio que em 1º lugar é notável refletir se os objetivos da investigação foram ou não atingidos, os resultados a que chegámos fazem crer que sim, foram alcançados mediante os subsídios recolhidos. Em 2º lugar e, respondendo à questão de partida, pensamos que a pesar de este tema ser conhecido teoricamente, identificado mais pouco implementado, quer nos sectores hoteleiros, muito mais nos Ministérios públicos mas, o nível de implementação das políticas e práticas das metas do ODS 8 é relevante.

Os hotéis Pestana e Mucumbli, que aderiram ao esse estudo são duas unidades hoteleiras certificadas a nível da qualidade dos seus serviços de hotelaria e turístico. Operacionalizando a conclusão anteriormente retirada, à luz da literatura, mais concretamente do PPTD (2018-2021) refere que “para a concretização da Agenda 2030 sobre os ODS, é imperativo que as empresas integrem estas metas nas suas tomadas de decisão e que contribuam com o seu poder de inovação para um futuro mais sustentável e inclusivo”. Podemos, deste modo, concluir que os sectores hoteleiros em estudo, apesar das suas diferentes formas de atuar, pela divergência inerente à sua área de intervenção e serviços, já se encontram mobilizados para o conceito do Trabalho Digno e Crescimento Económico. Em contrapartida, os Ministérios do Trabalho e do Turismo & Hotelaria se limitam ao cumprimento da lei, mediar os conflitos laborais, potencializar o turismo, revelando ainda alguns constrangimentos no que toca ao tema do Trabalho Digno e Crescimento Económico em S.Tomé e Príncipe.

Tendo como meta responder ao 2º objetivo específico da presente investigação, após a recolha e análise das sugestões obtidas, através das entrevistas realizadas aos respetivos gestores do sector hoteleiro e dirigentes das instituições públicas, concluiu-se que esse objetivo foi, em parte atingido. Um conjunto de propostas e recomendações foram apresentadas para melhoria do modelo de GRH, nas organizações do sector hoteleiro de STP com o propósito de ultrapassar as dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8. Observa-se um consenso nas ideias de que a “formação dos quadros”, “contratação de funcionários com competência para promoção no mercado de trabalho”; “valorização de indicadores como elementos fundamentais para atingir o ODS 8”; “criação de uma escola de hotelaria com certificação e após auditoria no cumprimento das metas para o ODS 8, teria direito a ganhar o selo branco”. São considerados elementos fundamentais para a promoção do trabalho digno e de um crescimento económico sustentável.

Como se refere o PPTD 2018-2021 (Programa de Promoção do Trabalho Digno), “um maior número de pessoas com empregos dignos significa um crescimento económico mais forte e inclusivo”. O aumento do crescimento gera mais recursos para criar empregos dignos. É uma equação simples, mas que tem sido largamente negligenciada na formulação de políticas internacionais antes e depois da crise financeira de 2008. Com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, temos uma oportunidade, no período de uma geração, de fazer a diferença e de melhorar a vida de milhões de pessoas.

Por outro lado, alguns constrangimentos apresentados, têm contribuído para que as políticas e práticas alinhadas com as metas do ODS 8 não tivessem frutos. A falta de quadros profissionais para que a máquina arrancasse com toda sua estrutura, pois, devido às condições financeiras, baixo nível salarial faz com que os mesmos, depois de um tempo, tomem o caminho da emigração. Contudo, os Ministérios do Trabalho e do Turismo & Hotelaria, enquanto conhecedores exímios da realidade organizacional em STP, são instituições idóneas e competentes para buscar soluções para os conflitos laborais entre o trabalhador e o empregador, irregularidades nos contratos, fazendo o papel de mediador. Pois, o envolvimento dos trabalhadores na organização onde estão inseridos, nos processos de decisão; e proporcionar formação profissional com vista à melhoria da qualidade do trabalho e desenvolvimento dos trabalhadores, levará a um ambiente de sustentabilidade de ambas as partes.

Concluimos que foi possível dar resposta tanto ao nosso objetivo geral como aos objetivos específicos.

5.2. Limitações do Estudo

Como principal limitação da investigação aponta-se sobre a falta de outros estudos que relacionem a implementação das políticas e práticas de recurso humanos para alcançar o ODS 8, principalmente nos sectores hoteleiros em S.Tomé e Príncipe, não permitindo haver uma base suportada, com linhas orientadoras para o desenvolvimento deste trabalho e limitando as suas fundamentações.

Aponta-se também adiamentos sucessivos por parte de alguns responsáveis de instituições, que se revelou fundamental para a conclusão do trabalho, constituindo assim uma grande apoquente, uma vez que com a mudança do Governo de S.Tomé e Príncipe, habitualmente é seguida de transição dos responsáveis nas instituições do governo.

Por motivo da altura da realização das entrevistas ter combinado com o período das eleições legislativas e autárquica, também provocou algumas barreiras, pois, durante o tempo da campanha e semanas depois das eleições, houve necessidade para suspender o trabalho.

Dificuldade no conciliar da vida profissional, associado a um grande volume de trabalho, com o trabalho como investigadora, dificultando a realização do trabalho de forma contínua e linear, com tempo de aprofundamento de algumas vertentes do trabalho.

5.3. Contribuições para investigações futuras

Relativamente as contribuições para estudos futuros, propõe-se uma maior ampliação do presente estudo à outras organizações do sector público e privado para analisar em que medidas as políticas e práticas de Recursos Humanos estão alinhadas às metas, objetivando o alcance de ODS 8 em S.Tomé e Príncipe.

Outra orientação que se considera pertinente, é um estudo aprofundado sobre o impacto que a promoção do papel da Gestão de Recursos Humanos para o alcance das metas do ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Economico” da Agenda 2030 da ONU, pode ter para os trabalhadores e as organizações, tanto nos sectores hoteleiros como nas instituições públicas e privadas.

De igual forma, perceber se na implementação dessas políticas organizacionais, as necessidades dos trabalhadores são tomados em contas, garantindo uma maior eficácia das mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(14), 159-167.
- Alarcón, D. M. (2021). Turismo e gênero na agenda 2030: rumo ao trabalho digno. *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, 12, 109-130.
- Beaujolin-Bellet, R., & Schmidt, G. (2012). Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. *Revue française de gestion*, (9), 41-57.
- Bonfim, F. D. N. D. J. (2001). *S. Tomé e Príncipe. Realidades sociais, económicas e opções do desenvolvimento para o século XXI* (Doctoral dissertation)-Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Barbosa, W. (2015). Da criação à fase de estruturação do IPEA: 1964 a 1970. *História Revista*, 20(1), 24-46.
- Cravid, J. P. L. G. (2015). A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (Doctoral dissertation)-Instituto Superior Policiais e Segurança Interna-Lisboa.
- Diana Nicolau (2016). Relatório de Estágio Curricular para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos & Desenvolvimento e Gestão de Carreiras – Grupo Pestana.
- da Silva, I. R. V. (2018). Trabalho decente como consolidação do respeito à dignidade do trabalhador. *Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais*, 4(2), 22-40.
- da Silva, L. I., & Stelzer, J. (2021). Trabalho Decente: consolidação histórica por intermédio da Organização Internacional do Trabalho (OIT). *Revista Videre*, 13(27), 201-226.
- da Silva, L. P. L. A administração de recursos humanos: buscando por novos colaboradores através dos processos de recrutamento e seleção- Faculdade São Luís de França- Administração com ênfase em Recursos Humanos 8º período de 2009-2.
- do Nascimento Sousa, P. (2018). A importância do setor de recursos humanos na organização empresarial. *Revista científica da faculdade de balsas*, 9(2).
- Fidelis, G. J. (2006). *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*. Saraiva Educação SA.

Lourenço, M. F. M. (2019). Responsabilidade social nas indústrias culturais e criativas: estudo exploratório em organização de atividades culturais no subsector das artes performativas (Master's thesis, Universidade de Évora).

Martins, Machado, (2002). A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Covilhã. ISBN 972-9209-84-7

Martins, C. A. (2002). *A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro. A região norte de Portugal* (Doctoral dissertation), Instituto Politécnico de Bragança (Portugal).

Marques, M. F. C. (2020). Agenda 2030: objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU: desafios ao desenvolvimento tecnológico e à inovação empresarial (Doctoral dissertation), Instituto Superior de Engenharia de Lisboa).

Nicolau, D. C. G. (2016). *Desenvolvimento e gestão de carreiras: Grupo Pestana* (Doctoral dissertation)- Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo/Universidade do Algarve-Portugal.

Santos, C. S. D. A. D. (2019). Qualidade de vida no trabalho: o caso de trabalhadores (as) do turismo na hotelaria de Caldas Novas-GO.

Sequeira, P. (2020). *Situação atual de Marketing nos Estabelecimentos Hoteleiros em São Tomé e Príncipe* (Doctoral dissertation)- Instituto Politécnico de Portalegre.

Stefani, S. R. (2021). Agenda 2030: Emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. In *Coimbra International Conference on Human Rights* (Vol. 6, No. 1).

Stefani, S. R., & Bernardim, M. L.(2022)- Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho Decente e Pleno Emprego/ PPAD / PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Silva, A. C. P. D. (2021). *A implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) nos Municípios Portugueses* (Doctoral dissertation).

Page, S. J. (1994). *Tourism: Principles and practice*: C Cooper, J Fletcher, D Gilbert and S Wanhill Pitman London (1993)

Pinto, I. F., Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: perspetiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Port Nutr*, 14, 30-4.

Picaró, J., Coelho, M. S., & Silva, J. N. (2016). O Papel dos Recursos Humanos na Gestão da Mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea nº1 (RAAA1). *PROELIUM*, 7, 243-267.

Pontes, B. R. (2021). *Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração* (Vol. 20). LTr Editora.

Pinto, I. F., Campos, C. J. G., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: perspectiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Port Nutr*, 14, 30-4.

Toledo, F. D. (1995). *O que são os recursos humanos*. Editora Brasiliense.

ANEXOS

APÊNDICE 1. Modelo de carta de apresentação e pedido de Autorização para realização da entrevista

Exmo. (a). Senhor (a)
Responsável de RH do sector hoteleiro

S. Tomé

Assunto: Pedido de Autorização para realização da entrevista

Excelência,

No âmbito do Mestrado em Gestão com Especialidade em Recursos Humanos da Universidade de Évora em S.Tomé e Príncipe, cabe aos estudantes que frequentam o referido curso realizar um trabalho de dissertação, como condição necessária para a obtenção do grau académico de Mestre.

Neste contexto, na necessidade de priorizar os Sectores Hoteleiros e Instituições Públicas relevantes para aplicação dos conhecimentos adquiridos na referida formação, vimos pela presente, solicitar á V. Exa, a devida autorização para que a aluna sob nº M44840 do curso de Mestrado em Gestão com Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora em S.Tomé e Príncipe, Rhécia Soares do Espirito Santo da Piedade Dua, portadora do Bilhete de Identidade nº 80018, Emitido pelo Ministério da Justiça de São Tomé, possa desenvolver o seu trabalho de dissertação sob o tema **“Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS 8 – “Trabalho Digno e Crescimento Económico” da Agenda 2030 da ONU - O Caso do Sector Hoteleiro em S.Tomé e Príncipe”**, respeitando o Código de Ética praticado pela vossa Instituição.

Asseguramos e nos comprometemos de que as informações a serem recolhidas, a partir de documentações existentes e das entrevistas aos responsáveis, serão apenas utilizadas para realização do trabalho em causa, sendo as informações individuais confidenciais. Apenas os resultados globais serão utilizados na dissertação e partilhados com a vossa instituição.

Cientes da vossa boa colaboração em prol do desenvolvimento académico e da superação profissional em São Tomé e Príncipe, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.

S. Tomé aos 20 de junho de 2022

A Diretora do Mestrado em Gestão

Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

APÊNDICE 2. Email enviado ao sector hoteleiro para realização da entrevista

From: SOARES DO ESP. SANTO DA PIEDADE DUA, Rhecia

Sent: Friday, May 13, 2022 10:21 AM

To: xxxxx

Cc: Rhecía Soares Dua <rhecía11@hotmail.com>
Subject: Fornecimento de informações. Rhécía-OMS

Assunto: Solicitação de Entrevista - Trabalho de Tese de Mestrado/Envio do guião e a cópia da carta

Bom dia Dra. XXX

Exma. Sra. Cargo/Nome da Instituição a ser entrevistada

Na sequência da nossa breve conversa no seu gabinete e conforme a solicitação, favor encontrar em anexo as questões para respostas e a cópia da carta entregue a receção do Hotel Pestana.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua simpatia e sobretudo a sua disponibilidade em fazer parte desta jornada comigo.

Ficarei aguardando o seu feedback para marcação do nosso encontro para recolha de informações acima referidas.

Cordialmente

Rhecía Soares Dua (Mestranda)

APÊNDICE 3. Email enviado a Instituição pública para realização da entrevista

From: SOARES DO ESP. SANTO DA PIEDADE DUA, Rhecía
Sent: jeudi 15 septembre 2022 10:14
To: [XXXXXXX](#)
Cc: Rhecía Soares Dua <rhecía11@hotmail.com>
Subject: Carta- Guia para Entrevista

Assunto: Solicitação de Entrevista - Trabalho de Tese de Mestrado/Envio do guião e a cópia da carta

Bom dia Senhor Diretor da Direção do Turismo & Hotelaria,

Na sequência da nossa conversa telefónica, favor encontrar em anexo o “Guia para Entrevista e cópia da carta de apresentação”, para sua referencia.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua disponibilidade.

Melhores cumprimentos.

Rhécia Soares Dua (mestranda)

APÊNDICE 4. Guião de Entrevista



GUIÃO DA ENTREVISTA

Esta entrevista semiestruturada tem como única finalidade a concretização de uma investigação académica para uma dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, intitulada “**Políticas e Práticas de RH para o alcance das metas do ODS**”

8 – “Trabalho Digno e Crescimento Económico” da Agenda 2030 da ONU - O Caso do Sector Hoteleiro em S.Tomé e Príncipe. Pretende-se compreender de que forma as políticas e práticas de RH estão alinhadas com a metas do **ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico”**, no contexto das organizações do sector hoteleiros de STP.

É neste contexto que pedimos desde já a sua autorização para realização de uma entrevista, onde iremos colocar uma série de questões em torno do tema em causa. Toda a informação recolhida destina-se, apenas e exclusivamente, à realização deste trabalho de natureza académica e será respeitada a confidencialidade. Por uma questão de reter toda a informação e facilitar o tratamento e a análise posterior dos dados, pedimos-lhe a autorização para gravar esta entrevista com recurso ao gravador. A entrevista terá duração de aproximadamente 45 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração, e se concordar encetaremos os contactos para a marcação e realização da entrevista.

Objetivos a alcançar:

1. Identificar as principais políticas e práticas de RH concebidas e implementadas no hotel Pestana em STP;
2. Apresentar um conjunto de sugestões de melhoria do modelo de Gestão dos RH das organizações do sector hoteleiro de STP com propósito de ultrapassar dificuldades e limitações no alcance das metas do ODS 8.

Data:

Organização:

Tipo de Organização -

Local:

Início: 00h / Termo: 00h /

APÊNDICE 5. Bloco das perguntas

Identificação:

Data: ____/____/____

Organização: _____

Tipo de Organização _____

Local: Distrito de Água Grande

Início: _____

Termo: _____

Parte 1 - Caracterização da(o) Entrevistada(o)

1.1 Nome _____

1.2 Data de nascimento: ____ / ____ / ____

1.3 Sexo: F ____ M ____

1.4 Formação acadêmica _____

1.5 Função / Cargo _____

1.6 Instituição _____

1.7 Período em que ocupa o cargo na instituição _____

Parte 2 – Alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8

2.1. Quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8?

2.2. Se já existe indicadores: _____

Quais são? _____

Posso ter acesso a esses indicadores? (prova) _____

2.3. Como são implementados as políticas e pratica dentro deste Ministério para atingir o ODS 8 “Trabalho Digno”?

2.4. O que preconiza fazer para cumprir o ODS 8?

2.5. Como avalia cada uma das metas? (Como considera os níveis dos hotéis em STP)?

2.6. O que percebe do ODS 8?

2.7. Posso ter acesso a Organigrama da Direção dos RH do Ministério do TURISMO (Chefias / Nº de funcionários etc.) _____

Parte 3 – Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP

3.1. Qual é a estratégia que o Ministério do TURISMO esta utilizar para promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades produtivas e a geração de emprego decente; _____

3.2. Qual é a estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens?

3.3. Qual é a estratégia utilizada para tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP;

3.4. Qual é a estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP?

3.5. Qual é a estratégia utilizada pelo MT para elaborar e implementar políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP;

3.6. Qual é a estratégia utilizada para aumentar o apoio da iniciativa de ajuda para as unidades hoteleiras em STP;

3.7. Qual é a estratégia utilizada pelo Ministério do Turismo para desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP;

3.8. Qual é a estratégia utilizada pelo MT para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP?.

Parte 4 – Sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP

Por fim, gostaríamos de receber da vossa parte, enquanto conhecedores exímios da realidade organizacional em STP, sugestões para melhoria do modelo de Gestão dos RH nas organizações dos Sectores Hoteleiros de STP, com o propósito de ultrapassar as dificuldades e limitações e contribuir para o alcance das metas do ODS 8.

Nota Final: Muito agradecida Senhor Diretor do Ministério do Turismo, por responder a estas questões e se tiver mais alguns pontos a acrescentar que eu não tenha mencionado, por favor não se reserve.

Muito obrigada

Rhécia Soares (Mestranda)

9913035

APÊNDICE 6. QUADROS DE ANÁLISE DE CONTEUDO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Quadro 2 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Hotel Pestana

Análise de conteúdo da entrevista realizada no Hotel Pestana			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8	O nível do conhecimento do ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico” para Hotel Pestana	“Tenho um amplo conhecimento sobre ODS 8” (...), “para nós é muito importante” (...) “cria aspetos positivos na relação entre colaboradores e a liderança, proporcionando assim um ambiente estável na organização”. E1 (...) todo mundo quer trabalhar num ambiente sadio (...), “ que promove um desempenho positivo e a obtenção de um resultado assertivo”. E1	“Tenho um amplo conhecimento” (...), “é muito importante”, (...) “proporcionando assim um ambiente estável na organização”, (...) “promove um desempenho positivo”. E1
	O que o Hotel Pestana preconiza fazer para cumprir o ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico”.	E1 (...) “afirma ter o cuidado minucioso para não fazer a discriminação entre os funcionários e nem sobrecarregar uns aos outros (...), “considerar a todos (M/F) de forma igual dentro e fora da organização, (...) “tanto os rececionistas, camareiras, copeiros, equipa da manutenção, cargos de chefias etc.” E1 afirma “uma vez que as funções são distintas, o Hotel Pestana procura com cuidado não fazer disparidade de tratamento entre os funcionários”. (...) “fazer cumprir as normas e regulamento interno e proporcionar formação de capacitação aos pessoal”.	“Tem o cuidado minucioso para não fazer a discriminação entre os funcionários”, (...) “mesmo com funções distintas, o Hotel Pestana procura com cuidado não fazer disparidade de tratamento entre os funcionários”, (...) “fazer cumprir as normas e regulamento interno e proporcionar formação de capacitação aos pessoal”. E1
	Como o Hotel Pestana considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS 8 nos hotéis em STP	E1 diz que (...) “O ODS 8 é um dos objetivo primordial deste hotel pois, durante a pandemia da covid-19, o governo cessante desempenhou um papel muito importante de arcar com 85% dos salários e em contrapartida a empresa com 15%, evitando assim despedimento dos funcionários e garantindo este objetivo”. (...) “Ao retomar as atividades, a abordagem é de ter um equilíbrio dentro do sector” (...) “criando condições para que todos se sintam bem dentro da organização”. (...) “Ainda há muito que fazer para atingir esse objetivo, mas SPT esta no bom caminho”. E1	“O ODS 8 é um dos objetivo primordial deste hotel”, (...) “durante a pandemia da covid-19, o governo cessante desempenhou um papel muito importante”, (...) “evitando assim despedimento em massa” e “criando condições para que todos se sintam bem dentro da organização para desempenhar a sua função”. E1
	Quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8?	(...) “como em todas as organizações, é necessário seguir o regulamento interno, as normas e leis em vigor no país”, E1 refere ainda que (...), “nosso organigrama esta disponível no site <i>Teamer sistgestão</i> ”, para informação em relação a sua estrutura.	E1 , (...) “ seguir o regulamento interno, normas e leis em vigor”.

	Como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro do Hotel Pestana para atingir o ODS 8, no que concerne ao <i>“Trabalho Digno”</i> .	E1 , afirma que (...) <i>“fazer o equilíbrio entre homens e mulheres (50/50/), (...) “dependendo das funções e as repartições das tarefas são feitas de forma equitativa”(…), ex: “igualar o salarial de base de todos” (...), “manter a higiene e a segurança no trabalho”, (...) e investir nas formações de capacitação dos quadros.</i>	(...) <i>“faz equilíbrio entre os funcionários M/F”; (...) “repartição das tarefas de forma justas” e, (...) “investir nas formações”. E1</i>
Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP	Melhorar a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção (tempo, utilização de água, energia, materiais de higienização, recursos financeiros) no Hotel pestana	<i>“temos um departamento de sustentabilidade e um engenheiro responsável para cada unidade com objetivo de gerir todos estes recursos”, (...) “projeto de desenvolvimento e conservação de água do mar para transformação em água potável para regadio dos jardins” (...) “projetos em estudo”. E1 acrescenta ainda que (...) “otimiza os recursos com a utilização dos produtos locais”, (...) “criação de um programa para gestão de desperdício em parceria com instituições caritativas”, e (...) “as sobras de alimentos são entregues para aproveitamento”.</i>	<i>“Existência de um departamento de sustentabilidade para gestão de cada unidade”, (...) “otimizar os recursos com a utilização dos produtos locais”, (...) “gestão de desperdícios e sobras dos alimentos”. E1</i>
	A estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens em STP.	E1 , (...) <i>“em parceria com os centros de formações em hotelaria, o hotel Pestana fica atento aos pedidos de jovens com fraca ou sem habitação académico” (...), “no sentido de ajudar no seu desenvolvimento” (...), “integração e formação dentro da área desejável”. E1, diz ainda que (...), “ existência de 170 vagas abertas para jovens com ou sem experiencias, com objetivo de incentivar a busca do primeiro emprego e sua capacitação e desenvolvimento profissional”.</i>	<i>“ Fica atento aos pedidos”, (...) “parceria com centros de formações em hotelaria”, (...) “ ajuda no desenvolvimento, integração e formação na área desejável”, (...) “ disponibilidade de vagas e incentivar os jovens a buscar o primeiro emprego e sua capacitação”. E1</i>
	Medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP.	(...) <i>“não tem registo da existência de um menor (até 17 anos) trabalhando nesses estabelecimento, nem com autorização dos pais”. E1 diz ainda que (...) “a observação do Código de Trabalho, o respeito das convenções ratificadas em relação ao</i>	<i>...(…) “observação do Código de Trabalho, o respeito das convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes”, (...) “as Leis e a cultura do país são fundamentais”.E1</i>

		trabalho infantil e adolescentes e as Leis e a cultura do país são fundamentais”.	
	A estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP.	E1 (...) “o seguimento do Manual de Regulamento Profissional, as Normas no processo de contratações e o Protocolo com o Ministério de Trabalho, estão em vigor para garantir o cumprimento desses direitos”.	(...) “o seguimento do Manual de Regulamento Profissional, as Normas no processo de contratações e o Protocolo com o Ministério de Trabalho, estão em vigor para garantir o cumprimento desses direitos” E1
	Políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP	“Além dos serviços de restauração qui são oferecidos pela Dive Tribe que organiza viagens de barco, mergulho, snorkeling com tartarugas e observação de baleias, onde as reservas são feitas com 24h de antecedência”, (...) E1 diz ainda que “a principal missão do Grupo Pestana, baseia na prestação de serviços de hotelaria, atividade pela qual é reconhecida, sendo que os seus objetivos se relacionam com expetativas em termos de negócio, mercados, crescimento empresarial e clientes”.	(...) “serviços de restauração”, (...) “principal missão do Grupo Pestana, baseia na prestação de serviços de hotelaria, atividade pela qual é reconhecida”.
	Estratégia utilizada pelo Hotel Pestana para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP.	E1. (...) “Dar oportunidade para inovar, se formar e desenvolver sua área de atividade”. E1 acrescentou ainda que (...), “No processo de recrutamento, facilitar a integração e o acolhimento desses jovens se faz necessário para se sentir parte da empresa e providenciar o acesso ao uso da tecnologia para responder as exigências do mercado, criar um registo de inserção”.	(...) “ dar oportunidade aos jovens de se integrar”, (...) “facilitar o acolhimento dos mesmos se faz necessário para se sentir parte da empresa”, (...) “providenciar o acesso ao uso da tecnologia para responder as exigências do mercado e criar um registo de inserção”. E1
Sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP	Sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP	(...)“para ultrapassar as dificuldades e limitações e contribuir para o alcance das metas do ODS 8 nas organizações hoteleiros de STP, “é fundamental que haja o diálogo, competência dentro da empresa, formação do pessoal dos RH”. E1 ainda subsidiou dizendo (...), “ter o suporte dos gestores, psicológico, cumprimento das normas e procedimentos que regula as atividades dos profissionais, pautando pelo “ <i>saber ser e saber estar</i> ” & “contribuir um pouquinho cada dia”.	(...) “é fundamental que haja o diálogo, competência dentro da empresa, formação do pessoal dos RH”, (...) “ter o suporte dos gestores, psicológico, cumprimento das normas e procedimentos que regula as atividades dos profissionais, pautando pelo “ <i>saber ser e saber estar</i> ” & “contribuir um pouquinho cada dia”. E1

Quadro 3 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Hotel Mucumbli

Análise de conteúdo da entrevista realizada no Hotel Mucumbli			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8	O nível do conhecimento do ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico” para Hotel Pestana	E2 (...) “tenho conhecimento geral sobre esse objetivo (...), “eu sei que é um documento muito importante para qualquer empresa pois, o objetivo nela espelhado é fundamental para sustentabilidade do país (...), “é frutífero na relação entre colaboradores e a liderança, proporcionando assim um ambiente saudável na organização”. E2 diz ainda que (...), “quem não quer se sentir bem onde passa mais tempo? (...), “promove o desempenho pessoal e profissional, positivo e permite obter um resultado esperado”.	(...) “tem conhecimento básico do ODS 8”, (...) “ documento fundamental para sustentabilidade do país”, “ frutífero na relação colaboradores e liderança”, (...) “proporciona ambiente saudável e permite desempenho pessoal e profissional” e (...) “ resultado esperado”. E2
	O que o Hotel Mucumbli preconiza fazer para cumprir o ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Economico”.	E2 , (...) “zelar para fazer cumprir as normas e as leis laborais” (...), “considera importante o contacto personalizados com os trabalhadores (M/F), (...)”rececionistas, camareiras, copeiros, equipa da manutenção etc., (...), “mesmo tendo funções distintas, todos os funcionários trabalham em equipa e é liderado por um responsável”. E2	(...) “ cumprir as normas e leis laborais”, (...) “ importante o contacto personalizados”, (...) “trabalho em equipa e liderado por responsável”.
	Como o Hotel Mucumbli considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS 8 nos hotéis em STP.	E2 (...) “com a pandemia do Covid-19, os sectores hoteleiros sofreram uma grande baixa e por um bom tempo teve que fechar”. (...), “ao retornar as atividades, a abordagem é de ter uma paridade dentro do sector” (...), pois, “os desafios de satisfação da clientela qui, no início fora muito pouco”. E2 completa dizendo que (...), “o nível de alcance é desafiadora para todos” (...) “uma vez que, é implementada uma autoavaliação das metas a cada colaborador e uma avaliação de desempenho profissional e de equipe”, (...) “desempenho pessoal e psicológico	(...) “ os sectores sofreram uma grande baixa durante a pandemia e em alguns casos tiveram de fechar as portas”, (...) “desafios para satisfação da clientela”, (...) “ nível de alcance desafiadora para todos!”. E2

		organizacional, para melhoria das competências”.	
	Quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8?	(...) “nesse sector, como em todas as organizações, é necessário seguir o regulamento interno, as normas e leis em vigor no país”, E2 diz ainda que (...) “um indicador importante também é a formação para liderança e envolvimento de todos, permitindo assim a participação nas decisões numa política de ganho para ambas as partes”.	E2 (...) “seguir o regulamento interno, as normas e leis em vigor”, (...) “formação para liderança”, (...) “participação nas decisões da empresa”.
	Como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro do Hotel Mucumbli para atingir o ODS 8, no que concerne ao “Trabalho Digno”.	(...) “para nós o foco é sobre tudo a implementação e execução da nossa missão, valores e a visão da organização, baseando no regulamento interno e cumprimento das normas e leis em vigor”.	E2 (...) “execução da missão, valores e a visão da organização”, (...) “cumprimento do regulamento interno, das normas e leis em vigor”.
Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do ODS 8 em STP	Melhorar a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção (tempo, utilização de água, energia, materiais de higienização, recursos financeiros) no Hotel Mucumbli	E2 (...) “ o hotel Mucumbli é considerado ecológico”, (...) “turismo sustentável com critérios bem definidos, (...) “uso da madeira local nas nossas construções”, (...) “divulgação dos nossos trabalhos com os jovens da comunidade”, (...) “reciclagem das garrafas de água para o centro de transformação”, (...) “separação da parte orgânica utilizada e reciclagem de vidro, latas em contentores distintas”. (...) “uma sinergia é estabelecida com os nossos clientes no sentido de dar um pré-alerta para mudança das toalhas e roupas de cama “. (...) “a energia vem do rio contador e estamos atento ao renovável”. (...) “melhor condições de trabalho” e (...) “rentabilização na gestão dos recursos”. E2	E2 (...)“considerado ecológico”, (...) “oferecendo oportunidade de trabalho”, (...) “melhoria a nível salarial, implementação de projeto” (...) “fonte de renda estável”, (...) “melhor condições de trabalho e gestão dos recursos”. (...) “reciclagem dos produtos”, “melhor condições de trabalho”.
	A estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens em STP.	E2 (...) “formações adequadas para jovens utilizando tecnologia na restauração, economia, abrindo assim oportunidades para o 1º emprego”, (...) “. E2 , diz ainda que (...), “investir em si mesmos afim de responder às oportunidades”.	(...) “ formação adequada para os jovens”, (...) “ abrir oportunidades para homens e mulheres para o 1º emprego” e , (...) “investir em si mesmo” . E2
	Medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e	E2 (...) “ não tem registo da existência de um menor (até 17 anos) trabalhando nesse estabelecimento, nem com autorização dos pais”. E2 diz ainda que (...) “a observação do	(...) “não te, menor”, (...) “observa o código de trabalho e o respeito das convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes”. (...) “as leis e a cultura do país são

<p>eliminação do trabalho infantil em STP.</p>	<p>Código de Trabalho, o respeito das convenções ratificadas em relação ao trabalho infantil e adolescentes e as Leis e a cultura do país são fundamentais”. E2 acrescenta ainda que (...), “organização das palestras com temas específicos para sensibilização”, (...) “importância de ir a escola, valores e respeito a sociedade, o perigo do uso do álcool, organização comportamental etc..”.</p>	<p>fundamentais”.(...) “palestras de sensibilização”.E2</p>
<p>A estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP.</p>	<p>E2(...)“seguimento do Manual de regulamento profissional, as Normas no processo de contratações e o protocolo com o Ministério de Trabalho, estão em vigor para garantir o cumprimento desses direitos”. E2 ainda disse “instauração do processo disciplinar após duas advertências”,(...) “divulgar o regulamento interno, (...) fortalecer a liderança (...), diversificar as funções (...) e promover um ambiente familiar para todos”.</p>	<p>(...) “ seguir o Manual de Regulamento”, (...) “Normas no processo de recrutamento”, (...) “Protocolo com MT”, (...) “instauração do processo disciplinar” (...) “divulgação do regulamento interno” (...)”fortalecer a liderança”.E2</p>
<p>Políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP.</p>	<p>E2 (...), “ a sua principal missão baseia-se na prestação de serviços de hotelaria” (...) “atividade pela qual é reconhecida”, (...) “sendo que os nossos objetivos se relacionam em termo de negócio”, (...) “mercado, crescimento empresarial e cliente”. “no entanto, outros serviços de lazer são oferecidos como acréscimo aos produtos locais”.</p>	<p>(...) “principal missão, prestação de serviços de hotelaria”, (...) “atividade reconhecida”, (...) “outros serviços de lazer oferecidos como acréscimo aos produtos locais”.E2</p>

	Estratégia utilizada pelo Hotel Mucumbli para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP.	E2 (...) “Dar oportunidade de ganhar experiencia no 1º emprego e se formar ao mesmo tempo”, (...) “fazer acordos entre colegas para apoiarem em caso de ferias, ausências e outras situações”, (...) “sendo um estabelecimento da biodiversidade, estamos engajados na sensibilização e preservação e/ou reciclagem dos lixos”, (...) “proteção dos pássaros”, (...) “poupança de água no seu uso moderado”. E2 acrescentou ainda que (...), “promovemos passeios com jovens às comunidades perto da estrutura” (...) “passeios de bicicleta e de barco”, (...) “estabelecendo assim uma inter-relação dos clientes com o hotel e não só”, (...) “promover a gastronomia local”.	“oportunidade de ganhar experiencia no 1º emprego e se formar”, (...) “sensibilização aos jovens sem emprego”, (...) “envolvimento no projeto de preservação”. E2
Sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP	Melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP	E2 (...), “enquanto gestora dos RH e conhecedora da realidade organizacional em STP disse que, para ultrapassar as dificuldades e limitações e contribuir para o alcance das metas do ODS 8 nas organizações hoteleiros de STP, “é fundamental que haja formação em todos os níveis”, (...) “promover o diálogo e oportunidade de desenvolvimento dos RH”.	E2 (...) “promoção do diálogo”, (...) “investir na formação em todos os níveis”.

Quadro 4 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Ministério de Trabalho

Análise de conteúdo da entrevista realizada no Ministério do Trabalho, Solidariedade, Família e Formação Profissional			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Alinhamento das Políticas e Práticas de	O nível do conhecimento do ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico” para Hotel Pestana	E3 (...) “vasto conhecimento sobre esse objetivo (...), “um documento muito importante com 17 objetivos e indicadores nela espelhados (...), “ODS 8 é um dos objetivos primordial deste Ministério de Trabalho”. E3 disse ainda que “antes da pandemia do covid-19, o governo cessante desenhou um conjunto de atividades” (...), “para atingir esse objetivo e o desenvolvimento sustentável” (...), “pois, tem como meta promover o trabalho digno e crescimento económico”.	(...) “tem conhecimento”, (...) “documento importante para o MT”, (...) “promover o trabalho digno”. E3
	O que o Ministério do Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional preconiza fazer para cumprir o ODS 8 “Trabalho Digno e Crescimento Económico”.	E3 afirma que (...) “são discutidos um conjuntos de mecanismos com as duas centrais sindicais”, (...), “Camara do Comercio, Industria Agricultura e Serviços de STP- Representante dos empregadores”, (...) “também com o Conselho Nacional de	E3 (...), “tem acordo com: a) duas centrais sindicais”,(...), b)“Camara do Comercio, Industria Agricultura e Serviços de STP- Representante dos empregadores”, (...) c) “Conselho Nacional de Concertação

<p>RH com as metas do ODS 8</p>		<p>Concertação Social” (...) “para encontrar meio de fazer valer os direitos, deveres e alinhar a este ODS. E3 também diz que (...), “a função deste Ministério é trabalhar junto ao empregadores para o cumprimento das leis e normas regentes”, (...) “e consequentemente os princípios fundamentais dos trabalhadores e o respeito desse ODS 8”.</p>	<p>Social”, (...) “direitos deveres alinhados a ODS 8”. (...) “cumprir as leis e normas regentes”.</p>
	<p>Como o Ministério do Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS 8 nos hotéis em STP</p>	<p>E3 diz que (...) “focalizando nos dois hotéis mencionados neste trabalho”, (...) “o nível de alcance é desafiador”. (...) “pois, com a pandemia do Covid-19, os sectores hoteleiros sofreram uma grande baixa e tivemos que interceder junto as instituições de direitos”, (...) “para encontrar uma solução viável para ambas as partes”. E3 completa dizendo que (...), “embora o desafio” (...) “ambos têm demonstrados rigor na busca das informações junto a este Ministério”, (...) “para não por em causa os direitos dos trabalhadores”.</p>	<p>(...) “nível de alcance desafiadora”, (...) “busca de informações junto ao MT”, (...) “não colocar em causa os direitos dos trabalhadores”. E3</p>
	<p>Quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8</p>	<p>E3 (...) “existência de documentos para o cumprimentos das normas institucionais do trabalho, princípios e direitos”, (...) “Diálogo Social”, (...) “indicadores para promoção social”, (...) “indicadores para o sector de governância”, (...) “Programa de promoção de trabalho digno-PPTD”.</p>	<p>(...) “existência de documentos para o cumprimentos das normas institucionais do trabalho, princípios e direitos”, (...) “Diálogo Social”, (...) “indicadores para promoção social”, (...) “indicadores para o sector de governância”, (...) “Programa de promoção de trabalho digno-PPTD”. E3</p>
	<p>Como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro do Ministério do Trabalho Solidariedade, Família e Formação Profissional para atingir o ODS 8, no que concerne ao “<i>Trabalho Digno</i>”.</p>	<p>E3 afirma que (...) “cumprimento das normas internacionais do trabalho”, (...) “principalmente os princípios e direitos, o diálogo social e o trabalho digno”.</p>	<p>(...) “cumprimento das normas internacionais do trabalho”, (...) “princípios e direitos, o diálogo social e o trabalho digno”. E3</p>
<p>Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance das metas do</p>	<p>A estratégia que este Ministério de Trabalho utiliza para promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades produtivas e a geração de emprego decente.</p>	<p>E3 explana que (...) “esta elaborado um plano de ação nacional de emprego e formação profissional”, (...) “solicitou-se o apoio a OIT”. E3 ainda diz (...) “o processo esta em curso”, (...) “uma vez implementada, poderá promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades e”, (...) “e também a geração de emprego em STP”. (...) “dentro do projeto,</p>	<p>(...), “plano de ação nacional de emprego e formação profissional em curso”, (...) “apoio da OIT”, (...) “projeto de empreendedorismo para os empreendedores”. E3</p>

ODS 8 em STP		existe uma linha virada para o empreendedorismo”, (...) “ajudando os empreendedores”.	
	A estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens em STP.	E3 argumenta que (...) “o Ministério da Juventude, o PNUD, a OIT e os outros parceiros, têm estado a apoiar no sentido de desenvolver seus próprios negócios”. (...) “devido a pandemia de covid-19, a OIT e outras organizações”, (...) “principalmente o Banco Mundial, tem vindo a apoiar algumas famílias vulneráveis e mulheres para desenvolverem seus próprios negócios”. E3 , completa ainda que (...), “recebem formação em gestão de pequenos negócios”, (...) “depois um pacote financeiro para criação do seu negócio”.	(...), “apoio dos parceiros para desenvolver seus próprios negócios”. (...) “formação recebida em gestão de pequenos negócios”. E3
	Medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP.	E3 declara que (...), “o processo de trabalho infantil esta sob a tutela da Direção de Proteção Social & Família”, (...) “tem a responsabilidade de fazer o acompanhamento das crianças que trabalham em idade prematuro”. E3 diz ainda que (...) “fez-se uma campanha de sensibilização a nível de proibição de trabalho infantil/forçado”. (...) “a Inspeção Geral de Trabalho é também um sector vocacionado para fiscalizar”, (...) “a nível das empresas se existe crianças contratadas para trabalhar”. E3 finaliza dizendo que (...), “a lei 06/2019 que aprova o código de trabalho, que proíbe as diversas formas de trabalho infantis”, (...) “as sanções aplicadas aos infratores e as Convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes”.	(...) “ação na tutela da Direção de Proteção Social & Família”, (...) “supervisão e acompanhamento”, (...) “sensibilização a nível de proibição de trabalho infantil/forçado”. (...) “fiscalização da inspeção de trabalho”, (...) “a lei 06/2019 em vigor”, (...) “sanções aplicadas aos infratores”. E3
	A estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP.	E3 respondeu que, (...) “esse Ministério implementa seminários, atelier, divulgação do novo código de trabalho”, (...) “os deveres dos empregadores e trabalhadores”, “a nível das empresas são feitas formações sobre higiene e segurança no trabalho e varias ações para garantir um ambiente seguro no local de trabalho”, (...) “ainda nas empresas,	(...) “seminários, atelier, divulgação do novo código de trabalho”, (...) “formações sobre higiene e segurança no trabalho”, (...) “respeito dos direitos dos trabalhadores”, (...) “inspeção de cumprimento feito”, (...) “sansão aplicada ao trabalhador que não cumpre as normas de segurança no trabalho”. E3

		<p>fez-se formações no sentido de cumprir e fazer cumprir e respeito dos direitos dos trabalhadores”. E3 tomou exemplo da empresa “<i>Agripalma</i>”, onde uma “inspeção foi feita para verificar se os trabalhadores estão munidos de equipamentos de proteção (botas, luvas, chapéus etc...”. E3 conclui esse trecho dizendo (...), “se do lado do trabalhador, as normas não foram cumpridas, o empregador se dá o direito de marcar falta ao mesmo”, (...) “com objetivo de fazê-lo entender a importância do uso de equipamento de proteção individual”. E3</p>	
	<p>Políticas utilizada pelo MT para apoiar um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP</p>	<p>E3 na sua elucidação disse que, (...), “nosso papel é de criar mecanismo de sensibilização aos sectores hoteleiros, no sentido de dialogar, formar e informar sobre a importância de cumprir e fazer cumprir as leis vigentes no país”, (...) “periodicamente fazer uma reciclagem aos gestores e trabalhadores, sobre seus deveres e direitos como cidadã e como parte integrante da empresa onde esta inserido”. E3 diz ainda que (...) “o crescimento económico do nosso país, depende de um turismo sustentável”, (...) e o uso adequado dos produtos locais”.</p>	<p>(...) “mecanismo de sensibilização aos sectores hoteleiros”, (...) “diálogo, formação e informação sobre a importância de cumprir e fazer cumprir as leis vigentes no país”, (...) “capacitar os gestores e trabalhadores”, (...) “uso adequado dos produtos locais”. E3</p>
	<p>estratégia utilizada por este Ministério para desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP.</p>	<p>E3 relatou que (...) “a nível desse Ministério, não existe dados fiável para medir o grau de empregabilidade ou a taxa de empregabilidade desses sectores”. (...) “a OIT mais uma vez, financiou uma ferramenta chamada “<i>Plataforma Digital de Emprego</i>”, (...) “ para fornecimento de todas as informações relacionados com as ofertas, procuras, empregos, desempregos, das taxas, de sexos, de idades e zonas, quais são as empresas a procura de trabalhadores etc...”. E3 disse quinda que (...), “ainda esta disponível no sistema: WWW.emplo.st”, “e com essa ferramenta, pode-se medir a taxa do crescimento anual”.</p>	<p>(...) “medir o grau de empregabilidade ou a taxa de empregabilidade dos sectores hoteleiros em STP” (...) “Plataforma Digital de Emprego informações em vigor”, (...) “informações sobre a taxa do crescimento anual no site”. E3</p>

	<p>Estratégia utilizada pelo Ministério de Trabalho para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP.</p> <p>Estratégia utilizada pelo MT para aumentar o apoio da iniciativa de ajuda para as unidades hoteleiras em STP</p>	<p>E3 respondeu que, (...) “a taxa de desemprego afeta principalmente os jovens e as mulheres por vários fatores”, (...) “baixo nível académico”, (...) “falta de formação profissional”. (...) “após a verificação do nível académico, orientamos para o centro de formação profissional em Budo Budo”, (...) “para ser capacitado, mediante uma nota desse Ministério, o mesmo é beneficiado de uma redução financeira”. E3 acrescentou ainda que (...), “o centro por sua vez, contacta uma empresa para viabilizar um estagio profissional” (...) “onde algumas empresa acaba ficando com o jovem”</p> <p>E3 disse que (...) “as unidades hoteleiras em STP contribuem significativamente para promoção do crescimento económico e garantiu emprego a muita gente”, (...) “com a pandemia do covid-19, os mesmos foram afetados”. E3 disse ainda que (...) “as empresas fecharão e os trabalhadores ficaram a deriva”, (...) “e o governo concedeu as empresas hoteleiras, um pacote financeira no sentido de garantir a manutenção do posto de emprego”. (...) “Ao invés de despedir os funcionários, o estado ajudou a manter os mesmos até um certo nível”. (...), “O estado assumiu com 85% do valor e a empresa com 15% para manter os salários”. E3 finalizou dizendo que (...), “aquelas empresas de menos sustentabilidade, tiveram de fechar as portas por causa das perdas dos clientes, dos recursos etc...”.</p>	<p>(...) “ taxa de desemprego afeta mais os jovens e mulheres”, (...) “ investir nas oportunidades de formações”, (...) “parceria com os centros de formações profissionais”, (...) “os centros viabilizam um estágio profissional aos jovens”. E3</p> <p>(...), “com a pandemia do covid-19, os mesmos foram afetados”, (...) “e o governo concedeu as empresas hoteleiras, um pacote financeira no sentido de garantir a manutenção do posto de emprego”, (...) “O estado assumiu com 85% do valor e a empresa com 15% para manter os salários”. E3</p>
<p>Sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP</p>	<p>Melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP</p>	<p>E3 enquanto Diretor do Trabalho, Emprego e Formação Profissional e conhecedor da realidade organizacional em STP, principalmente nos sectores hoteleiros disse que, (...) “na minha opinião, é fundamental investir na formação dos quadros”, (...) “pois, um dos constrangimentos encontrados ou</p>	<p>(...) “ é fundamental investir na formação dos quadros”, (...) “ melhorar as condições financeiros”, (...) “ recrutar os quadros competentes”, (...) “ necessidade de cumprir e fazer cumprir as leis e normas em vigor”, (...) “ o MT tem a função de resolver conflitos laborais”, (...) “Memorandum de Entendimento laborado”, (...) “ prazo estabelecido e acompanhamento para o cumprimentos”. E3</p>

		<p>fatores é a falta de quadro para que a máquina arranque com toda sua estrutura". (...), "melhorar as condições financeiros", (...) "baixo nível salarial faz com que os quadros, após um determinado tempo vão imigrar". E3, acrescentou ainda que (...) "recrutamento de quadros competentes", (...) "outra dificuldade esta a nível de falta de eixos rolantes", (...) "pois uma das funções do MT é resolver conflitos laborais entre o trabalhador e o empregador", (...) "irregularizações nos contratos, fazendo o papel de mediador para resolução". E3 deu um ex.(...), "Resolução de uma greve, não tem horário do termino até que as parte entrem num consenso ou uma plataforma de entendimento". (...), "o MT é chamado para mediar conflito laboral e no final, um Memorandum de Entendimento é elaborado espelhando o compromisso de ambas as partes". (...) "finalmente acompanha o processo para seu cumprimento e conforme o objeto da discussão, estabelece o prazo de cumprimento entre ambas as partes". E3</p>	
--	--	---	--

Quadro 5 – Análise de conteúdo da entrevista realizada no Ministério do Turismo e Hotelaria

Análise de conteúdo da entrevista realizada no Ministério do Turismo e Hotelaria			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores/Unidade de Contexto	Unidade de Registo
	O nível do conhecimento do ODS 8 "Trabalho Digno e Crescimento Económico" do Ministério do Turismo e Hotelaria	E4 responde que (...) "objetivo de desenvolvimento que visa um trabalho digno a todos os cidadãos e STP", (...) "ou seja melhores condições em torno do desenvolvimento profissional para todos".	(...), "tem conhecimento sobre ODS 8" E4
	O que o Ministério do Turismo e Hotelaria preconiza fazer para cumprir o ODS 8 "Trabalho Digno e Crescimento Economico".	E4 afirma que (...) "desenvolver um plano de formação", (...) "no processo de desenvolvimento do trabalhador", (...) "são enviados a Portugal para formação em diversas áreas". E4 afirma também que (...),	(...), "um plano de formação desenvolvido", (...) "envio de jovens para

<p>Alinhamento das Políticas e Práticas de RH com as metas do ODS 8</p>		<p>“no regresso, um briefing do aprendizado é partilhado com os demais”.</p>	<p>Portugal à formação”, (...) “aprendizado partilhado”. E4</p>
	<p>Como o Ministério do Turismo e Hotelaria considera, genericamente, os níveis de alcance das metas deste ODS 8 nos hotéis em STP</p>	<p>E4 considera de (...) “precária”, (...) “ pois o nível da insatisfação e o grande fluxo da pouca permanência do trabalhador no posto de trabalho”. (...) “com a pandemia do Covid-19, o sector hoteleiro sofreu uma grande baixa “. E4 completa dizendo que (...), “ainda falta para nós atingirmos o trabalho digno em termo geral”.</p>	<p>(...) “ precária”, (...)” pouca permanência do funcionário”, (...) “ainda falta caminhos a percorrer em termo geral”.</p>
	<p>Quais são os indicadores para avaliar o cumprimento de cada meta para atingir o ODS 8 .</p>	<p>E4 afirma que (...) “existe um plano de desenvolvimento estratégico de turismo desde 2018 com foco em gestão dos RH”, (...) “levantamento profundo a nível da hotelaria”, (...) “acompanhamento do evoluir e percepção de metas desse ODS8”, (...) “ cumprimento do contrato estabelecido”, (...) “melhoria na qualidade dos serviços prestados”. E4 finaliza dizendo que (...) “ formações para os gestores hoteleiros, restauração, pastelaria e cozinheiros”, (...) “sobre a questão de melhoria de serviço, higiene e segurança no local de trabalho”.</p>	<p>(...), “plano estratégico do turismo de gestão de RH em ação”, (...)”evolução e percepção de metas desse ODS8 ”, (...) “ cumprimento do contrato estabelecido”, (...) “ formação em todas as áreas do sector hoteleiro”, (...) “melhoria de serviço, higiene e segurança no local de trabalho”.E4</p>
	<p>Como são concebidas e implementadas políticas e práticas de RH, dentro do Ministério do Turismo e Hotelaria para atingir o ODS 8, no que concerne ao “Trabalho Digno”.</p>	<p>E4 afirma que (...) “desenvolvimento do manual de procedimento, visando facilitar os processos hierárquico interno”, (...) “ disponibilização do guião para execução das atividade, para os responsáveis e trabalhadores”, (...)“respeito das normas e leis regentes no país”.</p>	<p>(...) “ Manual de desenvolvimento em ação”, (...) “ cumprimento das normas e leis regentes no país”, (...) “ execução dos respetivos TDRs”. E4</p>
<p>Gestão estratégica dos Recursos disponíveis para alcance</p>	<p>A estratégia que este Ministério de Turismo & Hotelaria utiliza para promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as diversas atividades produtivas e a geração de emprego decente.</p>	<p>E4 disse que (...) “ focaliza em formações”, (...) “parceira com escolas de formações profissionais em Portugal, especialmente da Ilha da Madeira”, (...) “todos os anos, são enviados para formação profissional com dupla certificação”. E4 ainda diz (...) “desenvolvimento de um projeto de instalação de uma escola de hotelaria em</p>	<p>(...) “ foco sobre as formações”, (...) “escolas de formações profissionais em Portugal para capacitação”, (...) “certificação dupla”, (...) “projeto de instalação de uma escola de hotelaria em STP”. E4</p>

das metas do ODS 8 em STP		STP”, (...) “facilitando assim a prática após a obtenção de um certificado”.	
	A estratégia utilizada para alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens em STP.	E4 argumenta que (...) “desenvolvimento de parceria com as escolas profissionais”, (...) “envio de jovens com o nível académico de 9ª classe”, (...) “finalmente sairia com um diploma profissional”. E4 disse ainda que (...), “há muito ainda para se fazer junto ao MT e outras instituições para alcançar o emprego pleno”, (...) “considero que formações seria porta de entrada para o mercado de trabalho”	(...) “parceria com as escolas profissionais em STP”, (...) “envio de jovens com 9ª classe para formação profissional”. (...)” processo com outros parceiros para o alcance do ODS8”, (...) formação principal porta para 1º emprego”. E4
	Medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação do trabalho infantil em STP.	E4 declara que (...), “existe trabalho infantil em STP e não no ramo da hotelaria”, (...) “aciona-se o departamento de Inspeção Geral de Trabalho sendo um sector vocacionado para fiscalização”, (...) “a nível das empresas se existe crianças contratadas para trabalhar”. E4 acrescenta dizendo que (...), “verificação do processo de recrutamento da acordo com o código de trabalho”, (...) “as sanções são aplicadas aos infratores e as Convenções ratificadas em relação ao trabalho infantis e adolescentes”. E4 termina dizendo (...), “faz -se a sensibilização apelando pelos riscos e vulnerabilidade da própria criança”, (...) “o cumprimento da lei 12/2018, proibido o acesso do menor nem como cliente nas discotecas, bares etc...).	(...)” não no ramo da hotelaria”, (...) “existe em STP”, (...) “é acionado o Departamento de Inspeção Geral do Trabalho”, (...) “fiscalização e verificação do processo de recrutamento”, (...) “sanções aplicadas aos infratores”, (...) “sensibilização ao cumprimento das leis e apelo aos riscos e vulnerabilidade do menor”. E4
	A estratégia utilizada para proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores em STP.	E4 respondeu que, (...) “relegamos os direitos trabalhistas”, (...) “em caso de anomalia, notificamos o MT para seguimento do processo”, (...) “infelizmente, a sociedade não nos veem com bons olhos”, (...) “na maioria das vezes o litígio é entre o trabalhador e um membro político”, (...) “o deixar andar dos processos impede o seu desenvolvimento e fechamento do dossier”. E4 conclui esse trecho dizendo (...), “temos muita dificuldade para realizar o seu trabalho com quase todos os sectores públicos”, (...) “elaboração de um projeto conjunto para abordar sobre as dificuldades de inspecionar os processos litigiosos”, (...) “e o alerta para renovação das licenças de funcionamento antes da sua caducidade”.	(...) “respeito aos direitos trabalhistas”, (...) “o Ministério de Trabalho é acionado, em caso de anomalia”, (...) “mediação do MT entre o trabalhador e o empregador”, (...) “dificuldade no processo envolvendo um membro político”, (...) “elaboração de um projeto conjunto”, (...) “abordagem sobre as dificuldades de inspecionar os processos litigiosos”. E4

<p>Políticas para apoio a um turismo sustentável, cultural e produtos locais em STP</p>	<p>E4 disse que (...), “projeto em parceria com MT e financiado pelo BM”, (...), “construção de escola de hotelaria em STP”, (...), “ em dois anos, os estudantes poderão beneficiar de uma bolça de estudo”. E4 acrescentou ainda que (...) “o MT identificará alunos de família vulneráveis já cadastrados”. E4 diz ainda que (...) “o crescimento económico do nosso país, depende de um turismo sustentável”, (...) e o uso adequado dos produtos locais”</p>	<p>(...) “parceria com o MT”, (...) “ financiamento do BM”, (...) “ construção de uma escola de hotelaria em STP”, (...) “ alunos de famílias vulneráveis, poderão beneficiar de uma bolça” (...) “ turismo sustentado, garantia de um crescimento económico”. E4</p>
<p>Estratégia utilizada para aumentar o apoio da iniciativa de ajuda para as unidades hoteleiras em STP</p>	<p>E4 afirmou que (...), “com a pandemia de covid-19, houve uma impacto negativo no turismo”. (...) “No âmbito do orçamento geral do Estado, desenvolveu-se uma metodologia de organizar todo processo de feira para promoção”, (...) “pagamento dos balções de exposição”, (...) “espaço para instalação dos produtos”, (...) “convidando os produtores para promover seus produtos ou recebia os mesmos para exposição nas feiras”.</p> <p>E4 realçou que (...), “para o próximo ano, as atividades desse processo serão retomadas”. (...) “Uma vez que em 2018-2019, o turismo atingiu um nível satisfatório”, (...) “convidávamos organizações, parceiros para custear o processo e para quem não tivessem condições”, (...) “prestava apoio para exposição dos seus produtos nos seus estabelecimento”. E4, fechou o trecho dizendo (...), “Existe um posto de informação turística, que esta aberto a todas as Unidades hoteleiras”, (...) “ para promover os seus produtos”, (...) “também esta incluindo a parte de “Artesanatos e Transformação dos produtos não perecíveis”. (...) “qualquer cliente que quisessem comprar o produto, orientamos e remetemos ao sector competente”, (...)”exemplo da exposição de um tambor, com os contactos do produtor”.</p>	<p>(...) “ com a pandemia do Covid-19 no país”, (...) “houve um impacto negativo no turismo”.</p> <p>(...) “organização do processo de feira para promoção para os produtos locais”, (...) “apelo aos parceiros para custear a promoção dos produtos locais”, (...) “ todas as unidades hoteleiras tem acesso ao posto de informação turística” (...) “ para exposição dos produtos”. E4</p>

	<p>estratégia utilizada por este Ministério para desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens em STP.</p>	<p>E4 relatou que (...) “parceria com as escolas de formações profissionais em Portugal-Madeira”, (...) “envio de estudantes para formação profissional de dupla certificação”. (...). E4 disse ainda que (...), “ainda há trabalho a desenvolver junto ao MT e outras instituições”, (...) “e essa ferramenta foi eleita porta de entrada ao mercado de emprego”.</p>	<p>(...) “parceria com as escolas de formações profissionais em Portugal”, (...) “obtenção de certificação dupla”, (...) para integração ao 1º emprego”.</p>
	<p>Estratégia utilizada pelo Ministério de Turismo & Hotelaria para reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação em STP.</p>	<p>E4 respondeu que, (...) “foco nas formações profissionais”, (...) “formação específica para guia turístico”, (...) “receção de credenciais de guia turística”. (...) “abertura na Ilha das Rolas de um centro de interpretação turística”, (...) “museu que conta a história local para os turistas” (...) “valorizando assim os recursos locais. E4 acrescentou ainda que (...), “organização de todos os guias turísticos e credenciados” (...) “promoção da valorização, criação e inclusão no mercado de emprego e o trabalho digno”.</p>	<p>(...) “investir nas formações específicas dos jovens”, (...) “abertura na Ilha das Rolas de um centro de interpretação turística”, (...) “museu que conta a história local para os turistas” (...) “valorização dos recursos locais.</p> <p>(...) “ organização de todos os guias turísticos e credenciados” (...) “promoção da valorização, criação e inclusão no mercado de emprego e o trabalho digno ”. E4</p>
<p>Sugestão de melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP</p>	<p>Melhoria do modelo de Gestão dos RH para o alcance do ODS 8 em STP</p>	<p>E4 disse que (...), “principalmente para os sectores hoteleiros, negociar com os investidores o acesso a lugar importante”, (...) “ de relevância dentro da empresa do trabalhar nacional, desde da sua instalação no país”. (...), “promover a iniciativa desde da licenciatura da empresa com a lista do nº de quadro e a remuneração”. (...), “investir nas formações internas”, (...) “exigir contratação de funcionários com conhecimento turísticos”. E4 acrescentou ainda que (...) “promoção do curso de licenciatura em turismo”, (...) “junto ao MT, definir um teto mínimo de trabalho/salário para categoria dos estabelecimentos existentes em STP”, (...) “promoção de uma diferenciação salarial para valorização do sector”. E4 sugeriu ainda que (...) “desenvolver o projeto de certificação par além da licenciatura aos sectores hoteleiros”, (...) “atribuição de do selo branco e participar num concurso para as unidades qui quiserem a sua obtenção”. E4 finalizou dizendo (...), “ um dos critérios para obtenção do selo”, (...) “ valorização de indicadores como elementos para atingir o ODS 8- trabalho digno”.</p>	<p>E4 (...) “negociar com os investidores o acesso a lugar importante”, (...) “ de relevância dentro da empresa do trabalhar nacional, desde da sua instalação no país”. (...), “promover a iniciativa desde da licenciatura da empresa com a lista do nº de quadro e a remuneração”. (...), “investir nas formações internas”, (...) “exigir contratação de funcionários com conhecimento turísticos”. (...) “promoção do curso de licenciatura em turismo”, (...) “junto ao MT, definir um teto mínimo de trabalho/salário para categoria dos estabelecimentos existentes em STP”, (...) “promoção de uma diferenciação salarial para valorização do sector”.</p> <p>(...) “desenvolver o projeto de certificação par além da licenciatura aos sectores hoteleiros”, (...) “atribuição de do selo branco e participar num concurso para as unidades qui quiserem a sua obtenção”. finalizou dizendo (...), “ um dos critérios para obtenção do selo”, (...) “ valorização de indicadores como elementos para atingir o ODS 8- trabalho digno”. E4</p>

