



UNIVERSIDADE  
**LUSÓFONA**

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

**O impacto das condições de trabalho no aeroporto internacional Humberto Delgado de Lisboa no bem-estar dos Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala (TTAE)**

Trabalho de Projeto apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Avançada em Recursos Humanos, orientada pelo Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Rodolfo Fonseca Alves (nº 22207839)

2024



UNIVERSIDADE  
**LUSÓFONA**

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

## **O impacto das condições de trabalho no aeroporto internacional Humberto Delgado de Lisboa no bem-estar dos Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala (TTAE)**

### **VERSÃO FINAL**

Trabalho de projeto defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 24 de maio de 2024, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 803/2024 de 12 de abril de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta Elisa Bubicz

Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Orientador: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes Da Silva

Rodolfo Fonseca Alves (nº 22207839)

2024

## **Resumo**

Este projeto estuda o impacto do Aeroporto Internacional Humberto Delgado em Lisboa no bem-estar dos Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala (TTAE). Utilizando uma metodologia qualitativa, foram realizadas entrevistas com cinco TTAE, focando em aspetos como condições de trabalho, saúde, segurança e satisfação contratual. Os resultados indicam que os TTAE enfrentam desafios significativos devido a horários de trabalho irregulares, condições físicas e psicológicas adversas, agravados pelo modelo de outsourcing. A pesquisa ressalta a importância de uma gestão de recursos humanos que priorize o bem-estar dos funcionários, sugerindo a necessidade de políticas e programas de bem-estar mais eficazes no contexto aeroportuário.

**Palavras-chave:** Bem-estar no trabalho, Aeroporto Internacional Humberto Delgado, Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala, Trabalhadores de Aeroporto, Outsourcing.

## **Abstract**

This project studies the impact of Lisbon's Humberto Delgado International Airport on the well-being of Ground Handling Traffic Technicians (TTAE). Using a qualitative methodology, in-depth interviews were conducted with five TTAEs, focusing on aspects such as working conditions, health, safety, and contractual satisfaction. The results indicate that TTAEs face significant challenges due to irregular working hours, adverse physical and psychological conditions, exacerbated by the outsourcing model. The research emphasizes the importance of human resource management that prioritizes employee well-being, suggesting the need for more effective well-being policies and programs in the airport context.

**Keywords:** Humberto Delgado International Airport, Ground Handling Traffic Technicians, Qualitative Methodology, Airport workers, Outsourcing.

## Sumário

Introdução	5
1. Revisão de Literatura	8
1.1. Bem-estar no trabalho	8
1.2. A rotina de trabalho nos aeroportos	11
1.3. A influência do outsourcing na qualidade de vida de trabalhadores	14
2. Metodologia	16
3. Apresentação e discussão de resultados	18
3.1. Perfil dos entrevistados	18
3.2. Condições de Trabalho e Saúde	20
3.3. Relações interpessoais e cultura organizacional	23
3.4. Remuneração e satisfação com o contrato de trabalho	24
Conclusão	27
Sugestões de melhorias	28
Referências Bibliográficas	31

# **O impacto das condições de trabalho no aeroporto internacional Humberto Delgado de Lisboa no bem-estar dos Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala (TTAE)**

**Rodolfo Alves Fonseca**

## **Introdução**

O ambiente de trabalho em aeroportos internacionais é notavelmente dinâmico e desafiador para todos que ali circulam. Com a popularização das companhias aéreas de baixo custo, que transformaram completamente o mercado aéreo na Europa, crescem as discussões sobre as negociações entre aeroportos, governos e companhias aéreas, em relação a taxas aeroportuárias, mas também no impacto social e financeiro deste imenso fluxo entre todos os seus *stakeholders* (Francis *et al.*, 2004).

Entre os vários profissionais que operam neste contexto de transações comerciais cada vez complexas, os Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala (TTAE), profissionais responsáveis pela manutenção dos serviços em terra, desempenham um papel crítico na manutenção da eficiência e segurança das operações aeroportuárias. No entanto, apesar da sua importância, há uma lacuna notável na literatura científica relacionada ao bem-estar desses trabalhadores, a fim de compreender suas condições de trabalho.

O Aeroporto Internacional Humberto Delgado (AIHD), em Lisboa, é o principal aeroporto português. Com suas operações iniciadas em 15 de outubro de 1942, o aeroporto comporta o maior volume em tráfego de voos e movimento de passageiros em território nacional, com 28.262.000 viajantes registados somente no ano de 2022, sendo considerado um dos maiores e mais movimentados da Europa (INE, 2024). Ao longo de décadas, o AIHD têm sido objeto de discussões recorrentes acerca de vários problemas enfrentados por este local, como precariedade estrutural, sustentabilidade ambiental e eficiência operacional (Reis, 2023; Lusa, 2023).

Ainda assim, pouco se fala sobre àqueles que compõem o quadro de funcionários deste aeroporto, tanto no que se refere aos media, como também às investigações científicas desta área. O presente estudo visa, portanto, mitigar esta ausência de conhecimento, ao explorar os diversos aspetos que influenciam o bem-estar dos TTAE no AIHB. O foco aqui

recai sobre as condições de trabalho, os desafios enfrentados, e as percepções dos trabalhadores sobre estabilidade, políticas de saúde e segurança.

A escolha deste aeroporto como objeto da investigação é relevante, dada a sua relevância no transporte aéreo europeu e a diversidade de operações que abriga. Além de que, ao considerar os estudos da filósofa Donna Haraway (2016), este estudo perpassa ainda pelo conhecimento situado do autor, uma vez que ele próprio é Técnico de Tráfego de Assistência em Escala (TTAE) no Aeroporto de Lisboa, delineando as informações analisadas sob perspectiva de quem conhece o cargo.

A área de pesquisa sobre o bem-estar no local de trabalho é amplamente reconhecida por seu impacto na saúde de funcionários, que resultam em maior produtividade e segurança operacional (Sorensen *et al.*, 2021). Isto nos leva a constatar que, no contexto dos aeroportos, onde a segurança é fator de extrema importância, entender os fatores que afetam o bem-estar dos TTAE é crucial.

Estudos anteriores têm destacado a importância das condições de trabalho em aeroportos, incluindo aspectos como horários de trabalho, exposição a riscos ambientais, alta carga de responsabilidade sobre vidas humanas e o impacto desses fatores no bem-estar geral dos trabalhadores (Alexander *et al.*, 2020). Contudo, esses estudos focam-se nas condições de trabalho dos tripulantes pertencentes às companhias aéreas (Vidotti *et al.*, 2016); poucos se concentraram especificamente na função dos trabalhadores em solo (Sricharoenpramong, 2018).

A relevância social desta investigação é destacada ao contribuir para a literatura existente por meio de uma análise aprofundada do bem-estar dos TTAE, um grupo de trabalhadores frequentemente sub-representado em pesquisas sobre saúde ocupacional em aeroportos. Além disso, oferece recomendações práticas para gestores de aeroportos e formuladores de políticas, visando melhorar a vida de trabalhadores e, conseqüentemente, a segurança e eficiência operacional dos aeroportos.

As demandas operacionais intensas podem criar um ambiente de trabalho altamente estressante para os profissionais aeroportuários. Pressões relacionadas à exposição constante ao ruído, a condições meteorológicas desafiadoras, ao atendimento ao cliente e outros elementos que influem na natureza imprevisível das operações aéreas podem impactar adversamente a qualidade de vida de quem lida com estas funções (Cheng-Hua & Hsin-Li,

2012). Quando essa pressão é combinada com a prática de *outsourcing* (subcontratação de serviços), surgem situações particularmente intrigantes para estudos sobre bem-estar, pois o cargo insere-se em um mercado com maior fragmentação de tarefas entre diferentes empresas, refletindo em uma possível precarização das condições de trabalho no país (Giosa, 1997).

Isto posto, consideramos como objetivo principal desta investigação perceber como os TTAE percebem a influência das condições do aeroporto de Lisboa em seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Ademais, intentamos explorar, enquanto objetivos específicos, os seguintes pontos:

- a) identificar os fatores que interferem na saúde dos TTAE que se encontram ligados às condições de seu trabalho diário;
- b) compreender como as relações interpessoais e a cultura organizacional influenciam os trabalhadores em terra do aeroporto de Lisboa;
- c) observar a satisfação dos funcionários TTAE em relação às suas condições contratuais e remuneração.

Em termos metodológicos, por se tratar de uma investigação que utiliza as premissas do conhecimento situado (Haraway, 2016), recorreremos a uma abordagem qualitativa que nos permitisse conhecer as impressões dos TTAE, conduzidas pelo investigador, também um de seus pares. Dessa forma, optamos por conduzir entrevistas em profundidade com cinco trabalhadores na função de TTAE do Aeroporto Internacional Humberto Delgado em Lisboa, considerando também diferentes níveis de senioridade.

Esta abordagem nos permite uma compreensão mais rica e detalhada das experiências vividas por esses trabalhadores, indo além dos dados quantitativos, a fim de explorar as percepções, sentimentos e atitudes em relação ao seu ambiente de trabalho. A análise das entrevistas identificará temas comuns que atravessam as pessoas entrevistadas, para no fim expor os principais problemas e sugerir como melhorar as condições de trabalho nesta função e, por conseguinte, o bem-estar desses trabalhadores.

Para estruturação deste projeto, iniciamos a seção que apresenta uma revisão da literatura sobre o bem-estar no local de trabalho, com foco especial aos contextos aeroportuários e em relação à cultura de *outsourcing*. Depois, na segunda seção, descrevemos a metodologia adotada, incluindo a seleção de participantes, o processo da entrevista e as

técnicas para a análise de dados. Na terceira parte apresentamos e discutimos os resultados das entrevistas a partir da literatura escolhida. Por fim, são oferecidas conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

## **1. Revisão de Literatura**

### **1.1. Bem-estar no trabalho**

O conceito de bem-estar no ambiente de trabalho é multifacetado, envolvendo não apenas a mera ausência de stress negativo, mas também o fortalecimento de elementos positivos, como satisfação, engajamento e realização. Richard M. Ryan e Edward L. Deci (2000), em sua seminal Teoria da Autodeterminação, abordam esses aspetos, argumentando que o bem-estar é influenciado significativamente pela satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. No contexto de trabalho, autonomia refere-se à liberdade e ao controle que um indivíduo sente sobre suas tarefas, enquanto competência envolve sentir-se eficaz e capaz em suas atividades laborais. Segundo esses autores, o relacionamento, por sua vez, diz respeito à conexão e ao sentido de pertencimento com colegas e superiores.

A implementação da Teoria da Autodeterminação no local de trabalho sugere que, quando estas necessidades são satisfeitas e/ou alcançadas, os funcionários tendem a demonstrar maior motivação intrínseca e engajamento no trabalho. Ryan e Deci enfatizam que a motivação intrínseca, oriunda de um interesse genuíno e prazer na tarefa em si, é particularmente impactante, resultando em desempenho superior e maior satisfação no trabalho (Ryan & Deci, 2000). Esta forma de motivação contrasta com a motivação extrínseca, que é impulsionada por recompensas externas ou pela pressão para evitar consequências negativas. A motivação intrínseca, sustentada pela satisfação das três necessidades básicas, é um indicador chave de bem-estar no local de trabalho.

No entanto, alcançar esse estado de bem-estar exige um ambiente de trabalho que suporte e nutra essas necessidades psicológicas básicas. Lideranças que entendem e aplicam a Teoria da Autodeterminação podem criar políticas e práticas que promovam a autonomia, oferecendo aos funcionários maior liberdade e controle sobre suas tarefas e abordagens. Além disso, esses autores ressaltam que o desenvolvimento e o reforço das competências dos funcionários, através de treinamento e *feedback* construtivo, são cruciais. Igualmente, é

importante fomentar um ambiente de trabalho comunitário e de suporte, onde os funcionários sintam-se valorizados e parte de uma equipa coesa.

Como exposto anteriormente, o bem-estar no ambiente de trabalho é um conceito que vai além da simples ausência de desconforto. Na Psicologia Positiva, um campo popularizado por Martin Seligman, temos acesso a um vasto conhecimento difundido através de suas obras, como *Authentic Happiness* (2002) e *Flourish* (2011). Seligman (2002) identifica elementos-chave do bem-estar, conhecidos como PERMA: Positividade, Engajamento, Relacionamentos, Significado e Realização. No contexto organizacional, esses elementos são cruciais para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho onde os indivíduos não apenas prosperam individualmente, mas também contribuem de forma significativa para os objetivos organizacionais.

A positividade, o primeiro elemento do modelo PERMA, é fundamental no local de trabalho. Seligman (2002) enfatiza a importância de emoções positivas como alegria, gratidão e esperança, que não apenas elevam o moral dos funcionários, mas também promovem a criatividade e a colaboração. As organizações podem cultivar um ambiente positivo promovendo o reconhecimento, celebrando sucessos, e encorajando uma atitude de apoio entre os colegas. Ele argumenta que essas emoções positivas contribuem para um ambiente de trabalho mais resiliente e adaptável.

O engajamento, segundo o mesmo autor, é alcançado quando os funcionários encontram oportunidades para utilizar as suas forças e habilidades de maneira significativa. Isso está alinhado com a noção de "fluxo", um estado de imersão total e foco em uma atividade. No local de trabalho, o engajamento pode ser fomentado através da atribuição de tarefas que se alinham com os pontos fortes individuais e desafiam os funcionários de maneira construtiva. Seligman (2002) salienta que quando as pessoas usam as suas forças, elas se sentem mais comprometidas e empenhadas.

Relacionamentos saudáveis e significativos no trabalho são outra pedra angular do bem-estar, segundo Seligman (2002). Um ambiente de trabalho que promove relações positivas entre colegas e gestores pode aumentar significativamente o bem-estar geral dos funcionários. O autor sugere que a criação de uma cultura organizacional que valoriza a comunicação aberta, o suporte mútuo e o respeito contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e menos estressante. Reconhecer a importância dos relacionamentos interpessoais é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de trabalho produtiva.

Por fim, Seligman (2002) argumenta que a busca por significado e a realização de metas pessoais são componentes vitais do bem-estar no trabalho. Os funcionários que veem seu trabalho como significativo e alinhado com seus valores pessoais tendem a ter maior satisfação e desempenho. Organizações que permitem aos funcionários contribuir para objetivos maiores, e que alinham as tarefas com um propósito mais amplo, podem potencializar o bem-estar e a motivação dos trabalhadores. A abordagem de Seligman sobre bem-estar no trabalho oferece um roteiro valioso para criar ambientes de trabalho onde os funcionários não apenas sobrevivem, mas têm a chance de florescer e prosperar.

Ainda sobre o tema, Ilies et al. (2015) concentram-se em avançar na compreensão do bem-estar dos funcionários. Eles propõem que o bem-estar dos funcionários (*employees wellbeing* - EWB) é mais bem compreendido ao examinar flutuações intra-individuais e diferenças entre indivíduos. Além disso, recomenda-se a inclusão de desempenho no trabalho em modelos de EWB, destacando a importância de examinar como as experiências diárias e as características pessoais, como a personalidade, influenciam o bem-estar dos funcionários.

Na prática, o EWB é usado para avaliar e melhorar o ambiente de trabalho, visando aumentar a satisfação, reduzir as perturbações e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. As estratégias podem incluir a melhoria das condições de trabalho, o apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o desenvolvimento fundamentado de políticas de saúde mental.

Em continuação ao tema, agora envolvendo a Gestão de Recursos Humanos (GRH), o estudo *Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework* de David Guest (2017) propõe uma interessante estrutura analítica para a gestão de recursos humanos, focando no bem-estar dos funcionários. Este modelo sugere a priorização de práticas de GRH que promovam o bem-estar, argumentando que isso pode levar a melhores resultados tanto para indivíduos quanto para organizações. Guest realça a importância de um relacionamento de trabalho positivo e um ambiente de trabalho que suporte o bem-estar dos funcionários, incluindo aspectos como segurança no trabalho, oportunidades de crescimento e um ambiente saudável e de suporte. O estudo desafia o foco tradicional da GRH no desempenho organizacional, argumentando que um foco no bem-estar dos funcionários pode oferecer um caminho alternativo para o sucesso organizacional.

## 1.2. A rotina de trabalho nos aeroportos

Em análise a um contexto aeroportuário, tema deste estudo, os trabalhadores em terra enfrentam um ambiente de trabalho extremamente exigente e acelerado. Esses profissionais são responsáveis por uma variedade de tarefas críticas que requerem habilidades técnicas, incluindo o manuseio de bagagens, o abastecimento de aeronaves, o fornecimento de serviços de *catering*, bem como a manutenção e reparação de aviões. Adicionalmente, trabalhadores de solo também precisam de *soft skills* ligadas à empatia e à comunicação para um constante atendimento ao cliente de forma satisfatória, em atividades integradas ao conhecimento técnico, muitas vezes subestimadas durante o período de treinamento desses trabalhadores (Stanton *et al.*, 2019).

A pressão para manter os horários rigorosos de chegada e partida das aeronaves coloca uma carga imensa sobre esses trabalhadores. Eles devem trabalhar de forma rápida e eficiente, muitas vezes em condições climáticas adversas, como chuva intensa, calor extremo ou frio congelante. O peso físico da bagagem e o ruído constante das aeronaves também contribuem para um ambiente de trabalho desafiador. Tais aspectos, segundo Guastello (2023), contribuem para fatores de estresse e fadiga que interferem diretamente no bem-estar dos trabalhadores.

Em seu livro *Human Factors Engineering and Ergonomics: a Systems Approach*, Guastello (2023) define o que seriam estressores físicos e sociais no ambiente de trabalho, descrevendo os mecanismos que interferem nas funções cotidianas e alertando para as consequências deste estresse tanto no desempenho quanto na saúde de funcionários. Aplicados ao contexto no qual este projeto se insere, estressores físicos podem ser observados no odor de combustível, nas temperaturas extremas, no ruído constante dos motores das aeronaves e dos veículos que circulam nas pistas, além do próprio barulho dos passageiros no aeroporto. Tais fatores podem levar à fadiga auditiva e aumentar o estresse geral.

A análise segue para os estressores sociais, incluindo aqui as dinâmicas de aglomeração no contexto de multidões demandando atenção ao mesmo tempo, além do monitoramento eletrônico (Guastello, 2023), representado no presente contexto por um *pager* entregue a cada empregado no início de seus turnos com a alocação de tarefas do dia. O texto também aborda a relação entre a velocidade e carga de trabalho, além de discutir como a delimitação de turnos afeta os ritmos circadianos naturais dos trabalhadores.

Como ressaltado por Guastello (2023), a alternância entre turnos diurnos, noturnos e madrugadas desafia a regulação do relógio biológico, levando a problemas de sono, fadiga e, conseqüentemente, a uma diminuição no desempenho do trabalho. A desregulação do ritmo circadiano não apenas compromete a saúde física e mental dos trabalhadores, mas também aumenta o risco de erros operacionais, o que é particularmente crítico em um ambiente de alta segurança como o aeroporto.

Gerenciar o estresse em relações coletivas também é uma questão premente para os trabalhadores em solo de aeroporto. A necessidade de coordenação e comunicação efetiva entre as equipas, e a forma como isto é refletido no atendimento ao cliente, muitas vezes em condições de pressão de tempo e sob o peso de responsabilidades significativas, pode exacerbar o estresse social. Um estudo revelou que funcionários de aeroportos e companhias aéreas que lidam diretamente com clientes mal-educados apresentam maior estresse e exaustão emocional, sendo mais propensos a pedir demissão voluntariamente (Alexander *et al.*, 2020).

Além disso, os trabalhadores em terra também enfrentam uma pressão psicológica significativa no que diz respeito a questões de segurança, tanto para si próprios quanto para os passageiros e as aeronaves. A necessidade de seguir rigorosos procedimentos de proteção, enquanto lidam com prazos apertados e passageiros indisciplinados, pode ser extremamente desafiadora (Cheng-Hua & Hsin-Li, 2012). Esse estresse é agravado pelas longas horas de trabalho e pelos turnos irregulares, que podem afetar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, como já referido.

A complexidade do ambiente aeroportuário, com sua incessante atividade e a coexistência de várias equipas de trabalho, exige uma comunicação eficaz entre os trabalhadores em terra. Falhas de comunicação ou coordenação podem levar a atrasos significativos, aumentando ainda mais a pressão sobre esses profissionais. Assim, promover ações voltadas para o bem-estar dos trabalhadores em terra é essencial para a operação eficiente dos aeroportos, garantindo que os passageiros tenham uma experiência de viagem segura e agradável.

Como vimos, o estresse e o bem-estar entre os funcionários de aeroportos são assuntos de grande importância, dada a natureza particular desses ambientes de trabalho. A obra *Airport Workforce Programs: Supporting Employee Well-Being* (Alexander *et al.*, 2020) enfatiza a relevância dos programas de bem-estar para os trabalhadores de aeroportos,

afirmando que tais estratégias não só ajudam a diminuir o absenteísmo e melhorar a retenção de funcionários, mas também reduzem o *presentismo*, termo caracterizado pela perda de produtividade devido a problemas de saúde ou estresse, ainda que os trabalhadores não faltem ao trabalho. A investigação concluiu que os esforços de bem-estar que incluem programas coletivos melhoram a camaradagem entre os funcionários e aumentam o interesse pelas atividades de bem-estar.

Em outra pesquisa, um estudo observacional focou no estresse relacionado ao trabalho, bem-estar e risco cardiovascular entre trabalhadores de logística de voo em aeroportos (Lecca *et al.*, 2018). Utilizando a taxonomia de Karasek, os autores identificaram a eficácia de programas de promoção de saúde no local de trabalho, adaptados às necessidades específicas dos trabalhadores, para gerenciar o estresse relacionado ao trabalho. A investigação sublinha a importância de avaliar cuidadosamente o ambiente de trabalho e as necessidades pessoais dos funcionários para desenvolver intervenções eficazes no melhoramento do bem-estar e na redução de riscos à saúde.

Programas de bem-estar reduzem em cerca de 25% custos com saúde e absenteísmo para as empresas, aumentando a produtividade e a satisfação dos funcionários (James, 2012). No entanto, a base organizacional que confere eficácia a esses métodos de gestão de pessoas é uma cultura institucional de promoção de saúde, segurança e respeito ao próximo de forma mais ampla (Alexander *et al.*, 2020). O estudo de Alexander e de seus pares ressaltou que de pouco adianta, por exemplo, a promoção de atividades pontuais que nem sempre são acessíveis para quem trabalha em turnos da noite ou da madrugada, limitando a participação de pessoas nessas iniciativas, enquanto esforços poderiam ser alocados para melhorar um sistema eletrônico que apresenta falhas contínuas e gera constrangimentos no trabalho, por exemplo, elemento que, segundo os autores, chega a representar 59% dos estressores no ambiente de aeroportos para aqueles que lidam com funções de suporte administrativo.

Vemos aqui destacados a complexidade dos desafios relacionados ao bem-estar dos funcionários em ambientes aeroportuários. Eles ressaltam a necessidade de programas de bem-estar bem planejados e adaptados às especificidades do trabalho aeroportuário, levando em consideração tanto os aspectos físicos quanto psicológicos da saúde dos trabalhadores, além de seu engajamento e espírito de equipa. Essas pesquisas também reforçam a importância de uma abordagem holística na gestão de recursos humanos em aeroportos, focando não apenas na produtividade, mas também na saúde e no bem-estar geral dos

funcionários. A implementação de estratégias eficazes para gerenciar o estresse e promover o bem-estar no ambiente de trabalho aeroportuário mostra-se crucial para manter uma força de trabalho saudável, produtiva e engajada.

### **1.3. A influência do *outsourcing* na qualidade de vida de trabalhadores**

O *outsourcing*, prática conhecida em português como subcontratação ou terceirização, é uma técnica de gestão onde atividades que não fazem parte do *core business* de uma instituição são delegadas a terceiros, permitindo que as organizações concentrem seus esforços em sua atividade principal. Esta estratégia busca melhores resultados, redução de custos e eficiência, focando na missão empresarial principal para ganhar vantagem competitiva, delegando os demais serviços a empresas especializadas (Giosa, 1997).

A Groundforce Portugal é uma dessas empresas. Ela se destaca no setor de assistência em escala ao transporte aéreo em Portugal, atuando em diversos aeroportos do país, incluindo o Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa. Fundada como uma entidade independente da TAP Air Portugal em 2003, sob o nome "Serviços Portugueses de Handling, S.A.", a Groundforce possui uma longa história que remonta ao início da aviação civil em Portugal, começando com a criação da "Secção de Transportes Aéreos" em 1945 (Groundforce Portugal, 2024).

A empresa oferece uma ampla gama de serviços, incluindo assistência a passageiros, operações de aeronaves em pista, tratamento de bagagens e carga aérea, entre outras atividades de apoio em terra, e será um dos objetos principais na elaboração deste estudo.

Ao longo dos anos, a Groundforce passou por várias transformações, incluindo um processo de privatização e mudanças na sua estrutura acionista. Atualmente, a empresa é conhecida pelo seu slogan "*We handle, you fly*", refletindo, segundo a empresa, sua missão de fornecer serviços eficientes e de qualidade para as companhias aéreas e seus passageiros (Groundforce Portugal, 2024).

No entanto, a alta rotatividade de empregados em aeroportos está frequentemente associada às condições precárias de trabalho oferecidas por empresas subcontratadas, como o que acontece com a própria Groundforce Portugal. Isto inclui salários baixos, falta de benefícios adequados, jornadas de trabalho extensas e inadequadas, e um ambiente de

trabalho que, por vezes, não atende aos padrões de segurança e bem-estar. Essas condições levam a uma insatisfação generalizada entre os trabalhadores, resultando em um alto índice de rotatividade e em constantes greves operacionais (Lusa, 2021), o que não só prejudica a eficiência operacional dos aeroportos, mas também impacta negativamente a experiência dos passageiros e a segurança aeroportuária.

O estudo *Employee Turnover: Causes, Importance, and Retention Strategies* (Al-Suraihi *et al.*, 2021), embora não aborde o tema aeroportuário especificamente, explora as razões para a rotatividade de funcionários e estratégias de retenção nas organizações. Os autores identificam vários fatores que levam os funcionários a deixarem seus empregos, como estresse, insatisfação, ambiente de trabalho inadequado, pressão familiar, salários baixos e gestão deficiente. Também destacam o impacto significativo da rotatividade de funcionários nas organizações, que inclui custos de substituição, perda de produtividade e impactos negativos na sustentabilidade e competitividade.

Em empresas que fornecem mão-de-obra subcontratada, segundo os autores, é importante compreender as necessidades dos funcionários para aprimorar o desempenho e reduzir a rotatividade. Estratégias eficazes de retenção incluem sistemas de gestão apropriados, treinamento contínuo, engajamento no trabalho, recompensas e benefícios, bem como alta participação dos funcionários (Al-Suraihi *et al.*, 2021). Os autores recomendam que organizações terceirizadas foquem no envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisões, oferecendo oportunidades de crescimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, salários adequados, programas abrangentes de saúde e segurança e benefícios adicionais de bem-estar.

O enquadramento discute a importância do bem-estar no trabalho, ressaltando a necessidade de atender a aspectos psicológicos e físicos para promover um ambiente saudável. Aborda-se o desafio do estresse relacionado às condições de trabalho em aeroportos, notadamente o aeroporto internacional Humberto Delgado de Lisboa e o impacto negativo do outsourcing na qualidade de vida dos trabalhadores, destacando a necessidade de estratégias para melhorar o bem-estar e reduzir a rotatividade. Duas questões de investigação emergem: 1) Como a satisfação das necessidades psicológicas básicas impacta o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores em aeroportos? 2) Quais estratégias de gestão de recursos humanos podem efetivamente reduzir a rotatividade e melhorar o bem-estar dos trabalhadores em ambientes de alto estresse, como aeroportos?

## **2. Metodologia**

Para a realização deste estudo, optamos por empregar a normatização da American Psychological Association (APA), em sua sétima edição, para referenciar a bibliografia utilizada. Adotou-se, posteriormente, uma abordagem metodológica qualitativa a fim de explorar o bem-estar dos trabalhadores em terra do Aeroporto Humberto Delgado. Laurence Bardin (2004) apresenta a pesquisa qualitativa como uma metodologia focada na análise de conteúdo e na compreensão profunda das dimensões não quantificáveis de dados, enfatizando a importância de interpretar o significado e o contexto das informações, ao invés de simplesmente quantificá-las.

Na pesquisa qualitativa, portanto, há uma valorização dos aspetos subjetivos e simbólicos dos dados. Neste contexto, a coleta de dados desta investigação foi feita por meio de entrevistas de profundidade, aqui valorizadas por fornecerem dados ricos e detalhados, que são ideais para uma análise de cunho qualitativo. Através deste método de recolha de informações, é possível extrair significados, temas e padrões subjacentes do conteúdo obtido pelos entrevistados, o que é consistentemente alinhado com o enfoque da análise de conteúdo de Bardin (2004).

A utilização das entrevistas em profundidade permitiu uma investigação detalhada das perceções e experiências dos Trabalhadores Técnicos de Assistência em Escala (TTAE), fornecendo-nos uma compreensão profunda dos fatores que influenciam seu bem-estar no ambiente de trabalho. A escolha metodológica se deve pela sua capacidade de captar nuances que métodos quantitativos não conseguiriam alcançar, promovendo uma análise mais rica e contextualizada dos dados coletados.

Para a seleção dos participantes da etapa de entrevistas, focamos nos TTAE que atuam em diferentes turnos e setores dentro do Aeroporto Humberto Delgado. Como exposto, devido ao investigador ser também um TTAE, a amostragem por conveniência foi utilizada, já que esta é uma técnica de pesquisa onde os participantes são selecionados com base na facilidade de acesso, e não aleatoriamente, frequentemente utilizada em estudos exploratórios ou quando há limitações de tempo e recurso (Nikolopoulou, 2022).

Este método de amostragem possibilitou, aqui, uma representação mais abrangente das condições de trabalho e de seus efeitos acerca do bem-estar dos trabalhadores, pois o autor buscou conscientemente ouvir funcionários de diferentes perfis demográficos, e em etapas de vivência profissional distintas. A escolha dos entrevistados visou incluir, para além de experiências comuns a qualquer trabalhador do setor, a subjetividade dos indivíduos que representam a força de trabalho do local.

O corpus desta investigação é formado, então, de cinco funcionários, todos a desempenhar a função de TTAE no Aeroporto Internacional Humberto Delgado. Ainda que pequeno, o corpus abarca uma heterogeneidade relevante em termos de origens, senioridade profissional e género de trabalhadores. O autor do estudo fez uma seleção equilibrada dos participantes, assegurando uma representação diversificada. Isso incluiu indivíduos com longa trajetória na empresa, cujas experiências e perspetivas estão profundamente enraizadas na cultura organizacional, e aqueles mais recentemente integrados, cujos olhares frescos e experiências prévias oferecem um contraponto vital para a análise.

O desenvolvimento do guião de entrevista, anexado a esta investigação, foi baseado diretamente nos objetivos específicos do nosso estudo. As perguntas das entrevistas foram cuidadosamente elaboradas para abordar temas como as condições de trabalho, fatores de estresse, nível de satisfação com o trabalho, impactos no atendimento aos clientes e possíveis sugestões para melhorias. Este formato oferece flexibilidade para que os entrevistados expressem suas opiniões e experiências mais livremente.

É importante sublinhar que o guião foi previamente testado com dois TTAE que não compuseram o corpus desta investigação. Essa tática foi imprescindível para que pudessemos reavaliar as questões dispostas no guião, deixando-as mais claras, bem como aprimorar o tempo de execução, para que conseguíssemos ter respostas mais completas e diretas, considerando o teor das perguntas, sem interferir na rotina dos entrevistados.

Em relação ao desenvolvimento das entrevistas, cada sessão foi planeada para ocorrer individualmente, em um ambiente que garantisse privacidade e tranquilidade, a fim de assegurar a confidencialidade e o conforto dos participantes. Cada entrevista durou, em média, de 30 a 40 minutos, e todas as sessões foram devidamente gravadas e transcritas para análise subsequente.

Para assegurar a mínima interferência nas rotinas dos trabalhadores e evitar agitação no local de trabalho, as entrevistas foram agendadas em dias distintos. Esta estratégia permitiu uma abordagem mais discreta e respeitosa ao tempo e compromissos dos entrevistados. Desta forma, evitou-se perturbações e excesso de atenção indesejada no ambiente de trabalho.

Após a coleta das respostas, realizamos o tratamento e a interpretação dos dados através de técnicas de análise de conteúdo qualitativo (Bardin, 2004). Esta abordagem nos permitiu categorizar temas e padrões emergentes em uma tabela, para os alinhar aos objetivos deste estudo, proporcionando insights valiosos sobre as experiências dos TTAE. A partir do agrupamento das respostas e de sua subdivisão em tópicos que serão aqui explorados, a análise das informações visou, como destacado anteriormente, responder ao objetivo principal de perceber como os TTAE enxergam a influência das condições do aeroporto de Lisboa em seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Além disso, é fundamental destacar as considerações éticas incorporadas nesta investigação. Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa e a confidencialidade das suas respostas. O consentimento informado foi, portanto, obtido antes de cada entrevista, assegurando que os participantes estivessem cientes e de acordo com os termos da pesquisa. Ademais, todos os procedimentos seguiram as diretrizes éticas estabelecidas para pesquisa com seres humanos (de acordo com tal métrica...), garantindo a integridade do estudo.

### **3. Apresentação e discussão de resultados**

#### **3.1. Perfil dos entrevistados**

Aqui serão apresentados uma breve descrição dos principais pontos levantados por cada um dos cinco entrevistados, utilizando letras para substituir seus nomes originais e preservar a sua privacidade. Estes perfis fornecem opiniões relevantes sobre as experiências individuais dos trabalhadores em terra no Aeroporto Humberto Delgado de Lisboa. Através de suas respostas às perguntas da entrevista, obtemos uma compreensão mais profunda dos desafios, das condições de trabalho e do bem-estar geral desses profissionais no seu ambiente de trabalho, como será retratado em seguida.

A tabela abaixo resume o perfil sociodemográfico dos entrevistados.

Entrevistado	Idade	Género	Experiência	Morada	Empresa
Entrevistada A	45	Feminino	21 anos	Benfica	TAP (cedida para Groundforce)
Entrevistado B	25	Masculino	10 meses	Torres Vedras	Evolve
Entrevistada C	28	Feminino	9 meses	Pontinha	Crosstaff
Entrevistada D	42	Feminino	11 anos	Reboleira	Groundforce
Entrevistada E	34	Feminino	2 anos	Costa da Caparica	Crosstaff

Tabela 1. Perfil sociodemográfico dos TTAE entrevistados. Fonte: criação do autor (2024).

Com 45 anos de idade e 21 anos de experiência no setor aeroportuário, a funcionária entrevistada A presta serviços para a Groundforce Portugal, sob um contrato antigo ainda gerido pela TAP. Descreve seu trabalho como intenso e variado, com constantes mudanças de equipa e contato direto com os clientes. Ela aponta os desafios relacionados aos turnos e às condições de trabalho no aeroporto, como a falta de infraestrutura adequada e longas distâncias a percorrer enquanto desempenha suas atividades. Sua saúde física e mental é diretamente afetada por essas condições. Apesar de uma boa relação com colegas e chefia, a entrevistada A enfatiza a necessidade de melhor comunicação, melhores condições de trabalho e remuneração, e sugere melhorias nas áreas de descanso e infraestrutura do aeroporto.

Aos 25 anos e com 10 meses de experiência no setor, trabalhando temporariamente para a Evolve em serviços para a Groundforce, o entrevistado B destaca o desafio da longa distância de sua casa ao aeroporto. Ele prefere o check-in por seu foco em atendimento ao cliente, mas critica a falta de opções saudáveis na cantina e as políticas de segurança inadequadas do aeroporto. Ele também menciona desafios com a bagagem de mão (muitas vezes retiradas de forma compulsória em porta) e expressa frustração com os contratos e pagamentos incertos. Sugere melhorias nas políticas de bagagem, nutrição e salários.

A funcionária C, de 28 anos e com 9 meses de experiência, trabalha para a Crosstaff e relata incerteza diária em suas tarefas e a ansiedade decorrente da interação com passageiros difíceis. Ela enfrenta desafios físicos e psicológicos, destacando a falta de fardas adequadas e a pressão do trabalho por turnos. Embora considere a segurança interna eficaz, ela critica a

segurança externa e a falta de planos de emergência. Ela sugere melhorias salariais, fardas adequadas e uma melhor distribuição de tarefas.

Com 42 anos e 11 anos de experiência na Groundforce, a entrevistada D descreve seu trabalho como organizado, mas estressante. Ela destaca a dificuldade em lidar com o público e alguns colegas, além da falta de reconhecimento e horários irregulares. Seu bem-estar mental e físico é afetado negativamente, levando a episódios de ansiedade e esgotamento, segundo foi relatado. Ela critica a comunicação lenta e desorganizada da empresa e sugere melhorias nos horários, salários e na organização das tarefas para reduzir o estresse.

A funcionária E, de 34 anos e com 2 anos de experiência na Groundforce, relata um trabalho marcado por stress e imprevisibilidade. A constante mudança de tarefas e a necessidade de lidar com passageiros instáveis e colegas desafiadores aumentam seu nível de ansiedade. Ela aponta os turnos irregulares como um grande obstáculo para manter um estilo de vida saudável e equilibrado, afetando sua saúde física e mental. E critica as infraestruturas inadequadas e equipamentos obsoletos no aeroporto, que aumentam o risco de acidentes de trabalho. Embora tente manter uma atitude positiva, ele sente que os salários e benefícios não são proporcionais às demandas do trabalho.

### **3.2. Condições de Trabalho e Saúde**

Este tema abrange os desafios específicos enfrentados pelos trabalhadores em relação às condições de trabalho no aeroporto Humberto Delgado, incluindo o impacto destas condições na saúde física e mental dos trabalhadores. Insere também as avaliações das políticas de saúde e segurança implementadas no Aeroporto Internacional Humberto Delgado de Lisboa.

A rotina de trabalho no AIHD, marcada por pressões temporais e físicas, tem um impacto considerável na saúde dos trabalhadores. O trabalho em turnos, especialmente quando inclui horários noturnos ou rotativos, pode perturbar os padrões de sono dos trabalhadores, levando a distúrbios do sono e problemas relacionados, como destacado no estudo de Ilies *et al.* (2015).

Os turnos têm um impacto gigante na nossa qualidade de vida, é muito difícil conseguir ter disposição quando saímos do trabalho para ir

beber um café, ir ao ginásio, ou passear (Entrevistada E).

Um dos maiores desafios, é sem dúvida, a questão dos turnos e descanso. Nosso organismo acaba por ficar desregulado. Além disso o convívio social é afetado diretamente, visto que não temos dias fixos de folgas. A ideia de fim-de-semana não existe nesta categoria de emprego (Entrevistada A).

Estes desafios ressaltam a complexidade dos fatores que contribuem para o bem-estar no trabalho e a necessidade de uma abordagem holística na gestão de recursos humanos, conforme proposto por Guest (2017).

A Entrevistada A e a Entrevistada C destacam, além dos desafios impostos pelos turnos de trabalho e pelas más condições físicas do ambiente, equipamentos avariados e fardamentos inadequados. Estas observações são consistentes com a literatura que aponta o impacto negativo de condições físicas precárias sobre a saúde dos trabalhadores (Ilies *et al.*, 2015). A falta de opções saudáveis na cantina, mencionada pelo Entrevistado B, também eleva a importância de um ambiente de trabalho que suporte a saúde física dos funcionários.

As más condições de trabalho que o aeroporto oferece, tais como longas distâncias sem tapetes ou escadas rolantes, e as existentes estão muitas vezes avariadas. Isso me deixa descontente (Entrevistada A).

Fisicamente fico muitas vezes doente devido às grandes discrepâncias das temperaturas do ar condicionado e devido à falta de condições arquitetónicas do aeroporto. Não nos é dado farda quente e variada para fazer tarefas em que temos de estar na placa com temperaturas baixíssimas. A farda que nos é facultada e de uso obrigatório não é a adequada para todas as diferentes situações que enfrentamos, inclusive, andamos muito no aeroporto e não nos dão sapatos realmente confortáveis para o efeito (Entrevistada C).

Acho que a cantina deveria ter opções mais saudáveis, tem tudo muita gordura e um foco grande nos hidratos de carbono (Entrevistado B).

A Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000) enfatiza a autonomia e a competência como fatores cruciais para o bem-estar no trabalho. A entrevistada D expressa uma falta de reconhecimento pelo esforço, impactando sua percepção de competência. A Entrevistada E, por sua vez, menciona a imprevisibilidade e a pressão no atendimento ao público como fatores que reduzem a sensação de autonomia e controle. Estas experiências refletem a importância de um ambiente de trabalho que promova a autonomia e reconheça as competências dos funcionários para fomentar a motivação intrínseca e o bem-estar (Ryan & Deci, 2000).

Seligman (2002) na Psicologia Positiva, destaca a importância dos relacionamentos interpessoais para o bem-estar. As Entrevistadas A e C enfatizam a importância de boas relações com colegas e supervisores para seu bem-estar no trabalho. Esta perspectiva ressoa com a ideia de que relacionamentos positivos no ambiente de trabalho são fundamentais para a saúde mental dos funcionários (Seligman, 2002).

Os trabalhadores do Aeroporto Internacional de Lisboa enfrentam uma série de desafios específicos relacionados às condições de trabalho. Conforme destacado pelos entrevistados, os turnos de trabalho irregulares e as longas distâncias físicas dentro do aeroporto são fontes significativas de estresse e desconforto físico. Esses aspectos são agravados por equipamentos frequentemente avariados e inadequação das fardas para diferentes condições climáticas, como mencionado pela Entrevistado C. Estas más condições não apenas aumentam a carga física do trabalho, mas também contribuem para a fadiga e o esgotamento mental.

Quando se trata das políticas de saúde e segurança implementadas no Aeroporto de Lisboa, os entrevistados expressam visões mistas. A Entrevistada A, por exemplo, observa que, apesar de 21 anos de trabalho dentro do aeroporto, muitos problemas de saúde e segurança ainda persistem. Por outro lado, a Entrevistada C reconhece que, embora a segurança interna seja bem controlada, a segurança externa e os planos de evacuação em casos de emergência são áreas que necessitam de atenção. Esse ponto em específico foi bem frisado pelo Entrevistado B que nos relatou:

As políticas de segurança no aeroporto são abismais. Acho que não preciso de elaborar quando inúmeras saídas de emergência são utilizadas como portas de embarque. Outras

medidas tomadas pelo aeroporto são contraintuitivas. A meu ver é uma das maiores falhas do aeroporto (Entrevistado B).

### **3.3. Relações interpessoais e cultura organizacional**

Neste subtópico abordamos as interações dos trabalhadores com colegas e superiores, bem como na influência dessas relações no bem-estar dos trabalhadores. Inclui também aspectos relacionados à comunicação dentro da empresa e o impacto das dinâmicas interpessoais no ambiente de trabalho.

Os entrevistados expressam diferentes perspectivas sobre suas interações no ambiente de trabalho. As entrevistadas A e C destacam a importância de uma boa relação chefia/funcionário destacando a relevância de relacionamentos positivos com colegas e supervisores para o desempenho e motivação. Estas observações estão alinhadas com os conceitos de Seligman (2002), que aponta a importância dos relacionamentos para o bem-estar no trabalho. Além disso, a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000) ressalta a necessidade de relacionamentos de apoio para a satisfação das necessidades psicológicas básicas no ambiente de trabalho.

A comunicação eficaz dentro da empresa é um aspecto crucial mencionado pelos entrevistados. A manifestação da precariedade neste quesito foi unânime e todos os entrevistados relataram dificuldades na comunicação, como respostas tardias a emails e dificuldades em obter respostas telefônicas. Essas barreiras na comunicação podem levar a um sentimento de isolamento e frustração, afetando negativamente o bem-estar dos funcionários. Guest (2017) sugere que uma cultura organizacional que promove uma comunicação aberta e eficaz pode melhorar significativamente o bem-estar dos trabalhadores.

A comunicação é completamente insatisfatória, nunca atendem o telefone, temos de comunicar via e-mail o que por vezes demora dias, sempre que existe algum problema demoro dias para conseguir resolver. As folhas de ordenado são confusas e têm sempre discrepâncias nos valores (Entrevistada C).

Não é satisfatória. É muito difícil. O facto de ser contratada por uma agência de trabalho temporário faz com que para se ter uma resposta a um problema demore semanas para além de que mesmo na Groundforce as coisas são muito burocráticas. (Entrevistada E).

O impacto das dinâmicas interpessoais no ambiente de trabalho é um tema recorrente nas respostas dos entrevistados. O Entrevistado B, por exemplo, menciona a existência de colegas com os quais se identifica mais e outros menos, mas sem grandes queixas. Isso ressalta a importância de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e promova um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. De acordo com a Psicologia Positiva de Seligman (2002), ambientes que cultivam relações interpessoais positivas não apenas melhoram o bem-estar dos funcionários, mas também promovem uma maior colaboração e criatividade.

A cultura organizacional é moldada e sustentada por práticas de comunicação. Schein (2010) argumenta que a cultura de uma organização é manifestada nas rotinas diárias, nos rituais e nas normas, sendo fortemente influenciada pela forma como a comunicação é conduzida. No Aeroporto Internacional de Lisboa, a cultura organizacional pode ser fortalecida por uma comunicação mais clara e responsiva, abordando as questões levantadas pelos entrevistados.

### **3.4. Remuneração e satisfação com o contrato de trabalho**

Nesta seção foi abordada a satisfação dos trabalhadores com suas condições contratuais, incluindo salário, benefícios, horários de trabalho e a estabilidade do emprego. Este tema também aborda as sugestões dos trabalhadores para melhorias que podem aumentar a satisfação e o bem-estar no local de trabalho.

Os entrevistados expressam sentimentos mistos sobre suas remunerações e benefícios, mas todos mantendo um ponto em comum, que é a incompatibilidade salarial com as responsabilidades e as atribuições do dia-a-dia. A Entrevistada A e a Entrevistada E destacam que a remuneração deveria ser mais alta, dada a natureza do trabalho e os turnos. Este ponto de vista é respaldado por estudos que indicam a importância da remuneração justa na satisfação do empregado (Caleffi *et al.*, 2021).

Para o tipo de trabalho e por turnos a remuneração devia ser maior e o tempo de reforma devia ser reduzido para os que trabalham neste regime (Entrevistada A).

A base salarial é baixa tendo em conta os tipos de funções que desempenhamos, enquanto temporários não temos benefícios e acho que quem faz madrugadas ou horários que prejudicam o bem-estar fisiológico é mal remunerado (Entrevistada C).

A estabilidade do emprego é um aspeto crucial mencionado por vários entrevistados. A Entrevistada C segue seu raciocínio e expressa preocupações com a natureza temporária de seu emprego, refletindo a pesquisa de Sverke, Hellgren e Näswall (2002), que encontrou uma correlação entre a insegurança no emprego e a insatisfação no trabalho.

Penso que estarmos tanto tempo em regime temporário é prejudicial. A qualquer momento podemos ser dispensados, a progressão de carreira é quase nula, podemos nunca progredir (Entrevistada C).

No contexto do Aeroporto de Lisboa, a maioria dos trabalhadores mencionados nas entrevistas são subcontratados, o que influencia diretamente seus pontos de vista sobre remuneração e condições de trabalho. O modelo de *outsourcing*, onde serviços são delegados a empresas terceirizadas, geralmente visa redução de custos (Giosa, 1997), o que pode afetar a estrutura de remuneração e benefícios oferecidos aos trabalhadores. Essa prática, conforme observado nos relatos dos Entrevistados B, C, D e E, muitas vezes leva a salários mais baixos e benefícios reduzidos em comparação com os oferecidos por empresas aéreas de forma direta.

A precarização do trabalho, um fenômeno crescente em muitas indústrias, é evidente no cenário do Aeroporto Internacional Humberto Delgado de Lisboa. Estudos como o de Kalleberg (2000), que explora as consequências do trabalho precário, podem fornecer um contexto teórico para esta situação. A insegurança no emprego, a falta de benefícios e a incerteza quanto ao futuro são características comuns em ambientes dominados por práticas de *outsourcing*.

A situação da Entrevistada A, que possui um contrato direto com a TAP Air Portugal - empresa que, no momento da assinatura do contrato, oferecia melhores condições - contrasta fortemente com a dos funcionários mais recentes. Esta discrepância evidencia uma tendência de precarização nas condições de trabalho ao longo do tempo. Anteriormente, os trabalhadores contratados diretamente por empresas aéreas como a TAP desfrutavam de maior estabilidade, remuneração adequada e benefícios mais abrangentes. A transição para uma terceirização através da Groundforce (e empresas de contrato temporário como Crosstaff e Evolve) simboliza uma mudança significativa nas dinâmicas de trabalho, onde as condições se tornaram instáveis.

Este declínio na qualidade das condições de trabalho pode ser analisado à luz da teoria de segmentação do mercado de trabalho de Doeringer e Piore (1971), que sugere a existência de "mercados primários" e "mercados secundários". Os trabalhadores da TAP, como a Entrevistada A, estariam no mercado primário, com empregos mais estáveis e bem remunerados, enquanto os trabalhadores subcontratados estariam no mercado secundário, caracterizado por menor estabilidade e benefícios.

A análise das percepções dos trabalhadores do Aeroporto de Lisboa no contexto de subcontratação revela um cenário de precarização progressiva das condições de trabalho. A comparação entre a Entrevistada A e os trabalhadores mais recentes, subcontratados, ilustra uma mudança significativa nas políticas de emprego e remuneração, refletindo uma tendência global em muitos setores.

Assim, enquanto as preocupações da Entrevistada A podem estar relacionadas a detalhes específicos de seu dia-a-dia no trabalho, os trabalhadores subcontratados enfrentam uma luta mais robusta pela estabilidade no emprego e justiça na remuneração, refletindo uma tendência global de deterioração das condições de trabalho em ambientes terceirizados.

Essa análise dos efeitos do *outsourcing* no Aeroporto de Lisboa sugere uma transformação significativa nas condições de trabalho e na remuneração dos funcionários ao longo do tempo. A transição para a terceirização, uma tendência crescente em diversos setores, traz consigo desafios relacionados à garantia de condições justas e sustentáveis de trabalho. A comparação entre a Entrevistada 1 e os trabalhadores mais recentes ilustra um quadro de precarização, indicando a necessidade de políticas mais equitativas e regulamentações mais robustas no ambiente de trabalho terceirizado.

## **Conclusão**

A presente investigação, focada nos Trabalhadores Técnicos de Assistência em Escala (TTAE) no Aeroporto Internacional Humberto Delgado (AIHD) em Lisboa, revelou aspetos fundamentais sobre as condições de trabalho e o bem-estar desses profissionais. Através de uma abordagem metodológica qualitativa, como proposto por Laurence Bardin (2004), conseguimos extrair nuances valiosas sobre a realidade vivenciada pelos TTAE, evidenciando os desafios e demandas do ambiente de trabalho no AIHD.

Os principais desafios identificados incluem horários de trabalho irregulares, exposição a condições meteorológicas adversas, e pressões psicológicas relacionadas aos altos padrões de segurança e eficiência operacional, para além do contato com passageiros rebeldes. A precarização progressiva das condições de trabalho, uma consequência direta do modelo de *outsourcing* (Giosa, 1997), foi uma preocupação constante entre os entrevistados. Isso reflete a necessidade de abordagens holísticas que integrem tanto os aspetos físicos quanto psicológicos do bem-estar no trabalho.

Conforme ressaltado na Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000), o bem-estar no trabalho está intimamente ligado à satisfação das necessidades de autonomia e competência. Este estudo mostrou que, para os TTAE no AIHD, fatores como a qualidade das condições de trabalho, as políticas de saúde e segurança, a remuneração e um ambiente de trabalho psicologicamente suportivo são essenciais para seu bem-estar.

A pesquisa destacou a importância de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) focadas no bem-estar dos funcionários, em linha com as proposições de David Guest (2017). É crucial que as organizações no contexto aeroportuário adotem políticas e práticas que valorizem e promovam o bem-estar dos trabalhadores, considerando aspetos como infraestrutura adequada, segurança, remuneração justa e um ambiente de trabalho psicologicamente saudável.

No que diz respeito às implicações práticas, este estudo enfatiza a necessidade de uma revisão nas políticas de *outsourcing*, de forma a garantir condições de trabalho justas e sustentáveis. A implementação de programas e políticas eficazes de bem-estar, que levem em conta os desafios específicos dos trabalhadores em aeroportos, é fundamental. Além disso, o

estudo sugere a necessidade de um esforço contínuo para compreender as necessidades dos TTAE, a fim de desenvolver intervenções eficazes de bem-estar.

Para futuras pesquisas, seria proveitoso explorar mais profundamente a relação entre o modelo de *outsourcing* e o bem-estar dos trabalhadores em diferentes contextos aeroportuários. Estudos adicionais poderiam também avaliar a eficácia de diferentes intervenções de bem-estar no local de trabalho, especialmente aquelas voltadas para a melhoria das condições físicas e psicológicas de trabalho dos TTAE.

É importante destacar, por fim, as particularidades de uma pesquisa cuja metodologia adotou uma amostragem por conveniência. Embora a técnica seja útil para pesquisas preliminares ou quando há restrições práticas e de tempo, suas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados, pois podem não ser generalizáveis para toda a população de interesse – outros trabalhadores na mesma função de TTAE podem expressar opiniões que divergem do material analisado.

Ainda assim, este estudo contribui significativamente para a literatura sobre saúde ocupacional em aeroportos, destacando as condições de trabalho e o bem-estar dos TTAE no AIHD. Os resultados enfatizam a importância de considerar tanto os aspectos físicos quanto psicológicos do bem-estar no trabalho e apontam para a necessidade de uma gestão de recursos humanos que se concentre no real bem-estar dos funcionários. Além disso, fornece recomendações práticas para gestores de aeroportos e formuladores de políticas, visando melhorar as condições de trabalho e, por extensão, a segurança e eficiência operacional dos aeroportos.

### **Sugestões de melhorias**

Para aprimorar o bem-estar dos trabalhadores do Aeroporto Humberto Delgado de Lisboa, é crucial adotar uma abordagem integral que aborde tanto as necessidades físicas quanto emocionais dos funcionários. Inicialmente, o estabelecimento de um programa robusto de apoio psicológico se faz necessário. Este programa deve oferecer serviços de aconselhamento e assistência psicológica para ajudar os trabalhadores a lidar com o stress e a pressão inerentes às suas funções diárias.

Exemplos de programas psicológicos que poderiam ser implementados incluem sessões de terapia individual e em grupo, workshops sobre gestão de stress e técnicas de relaxamento, como *mindfulness* e meditação. Além disso, programas de resiliência psicológica para ensinar os trabalhadores a desenvolverem habilidades de enfrentamento eficazes e programas de apoio entre pares, onde os trabalhadores possam compartilhar experiências e estratégias de *coping*, seriam altamente benéficos. A implementação de programas de apoio psicológico alinha-se com a necessidade de satisfazer as necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento dos funcionários, fundamentais para o bem-estar e motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000).

Além do suporte psicológico, a revisão dos horários de trabalho é imperativa para promover um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Horários mais previsíveis e flexíveis podem reduzir o stress e aumentar a satisfação no trabalho, permitindo que os funcionários planejem melhor suas vidas fora do ambiente laboral.

Atualmente, o quadro de horários dos funcionários do Aeroporto Humberto Delgado de Lisboa é determinado com base nos horários de check-in e embarque das companhias aéreas, sem um critério específico e inicial para a seleção dos funcionários que irão integrar cada companhia. Isso resulta em uma distribuição aleatória que não leva em consideração as preferências de horários dos próprios trabalhadores.

A inclusão de uma dinâmica que permita aos funcionários expressarem suas preferências de horários poderia contribuir significativamente para a redução de problemas e reclamações relacionadas à gestão de horários, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e satisfatório.

O acompanhamento dos trabalhadores na tomada de decisões também é crucial para criar um ambiente de trabalho coeso e valorizado. Ao envolver os funcionários no processo decisório, como sugerido por Guastello (2023), especialmente em questões que impactam diretamente suas rotinas, fortalece-se o senso de pertencimento e a valorização individual. Por exemplo, a formação de comitês de trabalhadores para discutir horários de trabalho, segurança no local de trabalho, e iniciativas de bem-estar pode promover um diálogo aberto e construtivo.

Outra prática benéfica é a realização de pesquisas regulares de satisfação dos funcionários, garantindo que suas opiniões sejam consideradas em futuras decisões

organizacionais. Tais medidas não apenas aumentam o engajamento dos funcionários, mas também contribuem para a identificação e implementação de soluções inovadoras que beneficiam tanto os trabalhadores quanto a organização como um todo.

A criação de espaços adequados para descanso e lazer no local de trabalho pode fornecer aos trabalhadores a oportunidade de se recuperarem fisicamente e mentalmente durante as pausas. Ambientes relaxantes e confortáveis são essenciais para descomprimir do ritmo acelerado de trabalho (Guastello, 2023). Para além disso, promover a saúde física dos trabalhadores através de parcerias com academias, centros de saúde e oferta de refeições mais saudáveis destinadas ao staff seria outra estratégia importante. Estes mecanismos podem oferecer atividades físicas e orientações nutricionais que contribuem para a saúde dos colaboradores.

Criar um sistema de *feedback* contínuo e anônimo é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e responsivo às necessidades dos trabalhadores. Uma cultura organizacional que valoriza o reconhecimento dos funcionários pode reforçar a motivação intrínseca e o bem-estar, ao satisfazer as necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento (Ryan & Deci, 2000). Uma alternativa seria a criação de uma plataforma digital onde os funcionários possam reportar anonimamente questões de bem-estar, sugestões de melhorias ou preocupações específicas permitindo uma comunicação direta e segura com a gestão.

Esse sistema facilita a identificação rápida de padrões de problemas, permitindo intervenções pontuais e eficazes. Além disso, a realização periódica de fóruns abertos, onde os trabalhadores podem discutir questões de bem-estar em um ambiente protegido, reforça a importância do diálogo aberto e construtivo. Essas iniciativas demonstram o compromisso da organização com o bem-estar dos seus colaboradores, incentivando uma cultura de transparência e melhoria contínua.

Desenvolver uma cultura organizacional que priorize o bem-estar, reconhecendo e recompensando os esforços dos trabalhadores, é essencial para elevar a motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Além de celebrar as conquistas e promover o reconhecimento entre colegas, é importante considerar a revisão salarial e a oferta de melhores recompensas e benefícios.

Tais medidas podem incluir bônus por desempenho, planos de saúde aprimorados e oportunidades de desenvolvimento profissional. Essas iniciativas não apenas reforçam a coesão e o espírito de equipe, mas também demonstram um investimento tangível no valor e bem-estar dos funcionários, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equitativo e motivador.

Adotando estas estratégias, o Aeroporto Humberto Delgado de Lisboa pode estabelecer um novo padrão de cuidado e apoio aos seus trabalhadores, refletindo-se diretamente na qualidade do serviço oferecido aos passageiros. Ao priorizar o bem-estar físico e emocional dos funcionários, a gestão demonstra uma liderança visionária e um compromisso autêntico com a sustentabilidade organizacional. Este investimento no capital humano não só melhora o ambiente de trabalho, mas também contribui para a construção de uma reputação empresarial sólida, atraindo talentos e fidelizando a equipe. Assim, através de uma abordagem integrada, o Aeroporto Humberto Delgado de Lisboa e as empresas que o compõem pode se tornar um exemplo de excelência em gestão de recursos humanos no setor aeroportuário.

Portanto, este projeto destaca a crítica necessidade de promover o bem-estar dos trabalhadores em ambientes aeroportuários, enfatizando a importância de satisfazer necessidades psicológicas básicas e mitigar os desafios impostos pelo outsourcing. Conclui-se que estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, focadas na autonomia, competência e relações significativas, são fundamentais para reduzir a rotatividade e melhorar o bem-estar, conduzindo a um desempenho organizacional superior e a uma experiência de trabalho mais satisfatória para os empregados.

### **Referências Bibliográficas**

Alexander, A., Solook, K., Iliav, S., & Warner, K. (2020). *Airport Workforce Programs Supporting Employee Well-Being*. The National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine Press.

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Cheng-Hua, Y., & Hsin-Li, C. (2012). Exploring the perceived competence of airport ground staff in dealing with unruly passenger behaviors. *Tourism Management*, 33(3), 611-621.

Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121.

Doeringer PB, Piore MJ (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, MA, Heath.

Francis, G., Humphreys, I., & Ison, S. (2004). Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodeling of the airport-airline relationship. *Tourism Management*, 25(4), 507-514.

Giosa, L. A. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.

Groundforce Portugal. (2024). *A Empresa*. Acedido em 12 de janeiro de 2024, em <https://www.groundforce.pt/pt-pt/groundforce-portugal>.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.

Haraway, D. (2016). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. In *Space, gender, knowledge: Feminist readings* (pp. 53-72). Routledge.

Ilies, R., Pluut, H., & Aw, S. S. (2015). Studying employee well-being: Moving forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 848-852.

Instituto Nacional de Estatísticas de Portugal [INE]. (2024). *Passageiros desembarcados (N.º) nos aeroportos por Localização geográfica, Tipo de tráfego e Natureza do tráfego*. Acedido em 18 de janeiro de 2024, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0000862&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000862&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt).

James, J. (2012). *Health Policy Brief: Workplace Wellness Programs*. Acedido em 15 de janeiro de 2024, em [https://www.healthaffairs.org/doi/10.1377/hpb20120510.722320/full/healthpolicybrief\\_69.pdf](https://www.healthaffairs.org/doi/10.1377/hpb20120510.722320/full/healthpolicybrief_69.pdf).

Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual review of sociology*, 26(1), 341-365.

Lecca, L., Campagna, M., Portoghese, I., Galletta, M., Mucci, N., Meloni, M., & Cocco, P. (2018). Work related stress, well-being and cardiovascular risk among flight logistic workers: An observational study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1952.

Lusa. (2021, Julho 17). Greve de trabalhadores da Groundforce já cancelou 93 voos de e para Lisboa. *RTP Notícias*. Acedido em 12 de janeiro de 2024, em [https://www.rtp.pt/noticias/economia/greve-de-trabalhadores-da-groundforce-ja-cancelou-93-voos-de-e-para-lisboa\\_n1336099](https://www.rtp.pt/noticias/economia/greve-de-trabalhadores-da-groundforce-ja-cancelou-93-voos-de-e-para-lisboa_n1336099)

Lusa. (2023, Outubro 31). Zero pede encerramento do aeroporto de Lisboa por prejuízos devido ao ruído. *Observador*. Acedido em 12 de janeiro de 2024, em <https://observador.pt/2023/10/31/zero-pede-encerramento-do-aeroporto-de-lisboa-por-prejuizo-s-devido-ao-ruido/>

Nikolopoulou, K. (2022). *What Is Convenience Sampling?* Definition & Examples. Scribbr. Acedido em 12 de janeiro de 2024, em <https://www.scribbr.com/methodology/convenience-sampling/>

Reis, C. M. (2023, Dezembro 4). AirHelp: Aeroporto de Lisboa é o quarto pior do mundo. *Público*. Acedido em 12 de janeiro de 2024, em <https://www.publico.pt/2023/12/04/fugas/noticia/aeroporto-lisboa-quarto-pior-ranking-airhelp-2072502>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press.

Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.

Sorensen, G., Dennerlein, J. T., Peters, S. E., Sabbath, E. L., Kelly, E. L., & Wagner, G. R. (2021). The future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 269, 113593.

Sricharoenpramong, S. (2018). Service quality improvement of ground staff at Don Mueang International Airport. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 15-21.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.

Vidotti, H. G. M., Sticca, M. G., Silva, T. N. R. D., & Menegon, N. L. (2016). Trabalho e saúde dos comissários de bordo: uma revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 41, e9.