

EXAUSTÃO EMOCIONAL NO SETOR DA RESTAURAÇÃO:
IMPLICAÇÕES DAS REDES SOCIAIS (TRIPADVISOR)

Joana Regalo Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2019

**EXAUSTÃO EMOCIONAL NO SETOR DA RESTAURAÇÃO: IMPLICAÇÕES DAS REDES SOCIAIS
(TRIPADVISOR)
Joana Regalo Ferreira**

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo contribuir para o estudo dos recursos humanos na restauração. Pretende-se testar o sentido e intensidade da relação entre exaustão emocional (*burnout*) e a evolução (ou não) dos restaurantes na rede social TripAdvisor.

Com uma amostra de 90 indivíduos, foram elaborados questionários no sentido de testar a relação das variáveis supramencionadas. Foram feitos dois questionários, um para as chefias e um para os trabalhadores. Estes questionários foram entregues e recolhidos em mão no Distrito de Viseu, num total de 30 restaurantes que se encontram em primeiro e segundo lugar na aplicação TripAdvisor.

Os resultados obtidos rejeitam a hipótese da exaustão emocional depender linearmente da atuação, mas comprovam a hipótese que propõe que a relação entre a atuação e a evolução no TripAdvisor é mediada pelo nível de exaustão dos indivíduos, e a hipótese de que em zonas onde existem mais restaurantes, a perda de lugares no ranking no TripAdvisor encontra-se fortemente associada a níveis elevados de exaustão emocional. Por fim foram apontadas algumas limitações e implicações práticas sugeridas pelos resultados obtidos que poderão contribuir para a literatura nesta área.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Restauração; Atuação; Exaustão Emocional.

ABSTRAT

The main goal of this study is to contribute to the study of human resources in the catering industry. It is intended to test the meaning and intensity of the relationship between emotional exhaustion (burnout) and the evolution (or not) of restaurants in the TripAdvisor social network.

With a sample of 90 individuals, two questionnaires were designed in order to test the relation of the above variables, one for managers and one for workers. These questionnaires were delivered and collected by hand in Viseu district, out of a total of 30 restaurants ranked first and second in the TripAdvisor application.

The results reject the hypothesis that emotional exhaustion depends linearly on performance, but confirm the hypothesis that proposes that the relationship between performance and evolution on TripAdvisor is mediated by the level of exhaustion of individuals, and the hypothesis that in areas where there are a larger number of restaurants, the loss of places in the TripAdvisor ranking is strongly associated with high levels of emotional exhaustion.

Lastly were pointed out some limitations and practical implications suggested by the results obtained that may contribute to the literature in this area.

KeyWords: Human resources; Catering industry; Acting; Emotional Exhaustion.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de através destas palavras homenagear, de alguma forma, aqueles que contribuíram para que esta minha missão se tornasse possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu Orientador, o Professor Aristides Ferreira, pela sua enorme generosidade na partilha das suas ideias e conhecimentos, pela disponibilidade, paciência, e orientação na elaboração deste trabalho.

Às minhas amigas Marta e Liliana que me deram um apoio e uma força incansável, e me aturaram em momentos mais difíceis.

Ao André, um obrigado pela paciência incansável, pelo apoio, pela boa disposição e por nunca me ter deixado desistir.

Aos meus pais e irmãs que são o meu grande suporte e inspiração.

Aos meus colegas do ISCTE, muito obrigada pelos últimos dois anos.

A todos os participantes que tiraram parte do seu precioso tempo para fazerem parte deste estudo, sem a vossa ajuda não seria possível.

A todos, o meu sincero obrigada!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. Revisão Bibliográfica	2
1.1. Mercado da Restauração e Gestão dos Recursos Humanos	2
1.2. Exaustão Emocional	5
1.3. Atuação e Exaustão Emocional	7
1.4. Teoria da Conservação de Recursos	10
2. Objetivos de Estudo, Hipóteses de Estudo e Problema de Investigação	12
2.1. Modelo de Investigação	12
3. MÉTODO	13
3.1. Amostra	13
3.2. Procedimentos	15
3.2.1. Escala de Exaustão Emocional	15
3.2.2. Escala de Atuação	15
3.3. Resultados	16
4. DISCUSSÃO	19
4.1. Implicações Práticas	19
4.2. Limitações e Estudos Futuros	20
5. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	28
Anexo 1 – Questionários Chefias	28
Anexo 2 – Questionário Trabalhadores	30

INTRODUÇÃO

O mercado da restauração vai além de apenas satisfazer a fome e tem vindo a tornar-se uma forma popular de entretenimento. Os indivíduos saem para comer e esperam obter dele e do serviço prestado prazer e satisfação (Warde & Martens, 2002 *cit in* Gregory & Kim, 2004).

A seleção de um restaurante envolve tomada de decisão, e esta pode ser influenciada por informações dadas anteriormente em redes sociais como o TripAdvisor (Gregory & Kim, 2004).

Devido à competição atual no mercado da restauração, e de forma a providenciarem um serviço de excelência aos clientes, os colaboradores nesta área podem vir a sofrer de *burnout*. Este estudo aborda o *burnout* como um dos distúrbios individuais mais comuns nas organizações e é definido por um estado crónico, originado pela exposição constante a fatores de stress e pelo desgaste profissional, manifestando-se através de efeitos como a exaustão emocional e a baixa realização pessoal (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). A exaustão emocional tem vindo a ganhar um interesse crescente na literatura e investigação, uma vez que tem sido visto como um fator negativo no local de trabalho devido à sua ligação com as perdas de produtividade.

O estudo aborda, também, a influência que a exaustão emocional tem na relação com a atuação profunda e de superfície. A atuação superficial e a atuação profunda são duas táticas usadas para cumprir as regras de exibição no local de trabalho (Becker & Cropanzano, 2015). A exaustão está ligada à atuação no sentido em que os colaboradores tendem a ficar emocionalmente exaustos ao esconder as suas emoções reais (Hori & Chao).

Desta maneira, é proposto testar o sentido e a intensidade da exaustão emocional e da evolução no ranking do TripAdvisor. Assim, este trabalho irá estudar a influência da atuação na exaustão emocional e procurar estudar em que medida a relação entre a atuação e a evolução no TripAdvisor é mediada pelo nível de exaustão dos indivíduos. Para além disso, procura-se apurar se o impacto indireto da exaustão emocional entre a atuação e a evolução no ranking no TripAdvisor é condicionada pelo número de restaurantes existentes na zona. Este modelo irá ser testado através da aplicação de dois questionários com escalas de medida das variáveis previamente mencionadas.

1. Revisão Bibliográfica

1.1. Mercado da Restauração e Gestão dos Recursos Humanos

Existe uma diversidade de fatores que têm vindo a influenciar, ao longo dos tempos, o mercado da restauração e do turismo. Fatores como o tipo e a qualidade de um alimento são importantes na escolha de um restaurante, contudo a atmosfera, referências e as práticas na organização, são também fatores determinantes na tomada de decisão (Gregory & Kim, 2004).

Num ambiente competitivo como o da restauração, atualmente, as organizações com altos níveis de desempenho têm que implementar práticas de recursos humanos (Enz & Siguaw, 2000). Segundo Nankervis e Debrah (1995), os recursos humanos numa empresa são quase sempre o ingrediente chave para o sucesso organizacional, uma vez que o sucesso depende do esforço e do trabalho dos funcionários. Para atingir esse objetivo é crucial que os colaboradores estejam a ser instruídos de forma eficaz pela organização. Os autores Kusluvan *et al.*, (2010), também defendem que os recursos humanos são um trunfo para a organização, e acrescentam ainda, que o fator humano é fundamental para a qualidade do serviço, fidelidade, satisfação dos clientes, desempenho organizacional e para assegurarem uma vantagem competitiva.

A gestão de recursos humanos é vista como o processo central de uma empresa, que afeta a forma como uma organização adquire e usa os recursos humanos, e como os colaboradores experimentam a relação de trabalho (Huemann, Keegan & Turner, 2007). Segundo Oke (2005), o conceito de gestão de recursos humanos diz respeito a uma série de atividades como o recrutamento e a seleção dos funcionários, formação, motivação, promoção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, e garantia do bem-estar físico dos colaboradores para que estes ofereçam a contribuição máxima para um trabalho eficaz e eficiente. Os recursos humanos são também entendidos como um poderoso recurso interno que é único e inimitável (Paauwe & Boselie, 2005). A retenção dos funcionários exemplares é também importante, uma vez que são estes que ajudam a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Nankervis & Debrah, 1995).

Os autores Ferreira *et al.*, (2015), descrevem que na gestão de recursos humanos é importante permitirem que as organizações em conjunto com os colaboradores acordem

entre si objetivos a serem cumpridos por ambas as partes. Tendo em conta estes pressupostos, as organizações procuram implementar um sistema eficaz de gestão de recursos humanos, uma vez que esse sistema pode ser um dos principais estímulos para o desempenho individual e organizacional (Lu *et al.*, 2015). Os autores Enz e Siguaw (2000) acrescentam que as práticas de recursos humanos são as mais poderosas na criação de valor para os clientes e na rentabilidade para os proprietários.

O conhecimento dos funcionários, habilidades, personalidade, experiência, atitudes, comportamentos e os relacionamentos internos e externos, são também elementos a ter em conta para a organização, uma vez que ajudam na execução das tarefas e no bem-estar dos colaboradores. Alguns atributos dos funcionários podem ser diretamente influenciados pela gestão de recursos humanos e pelo clima e cultura organizacional (Kusluvan *et al.*, 2010).

A gestão de recursos humanos através de políticas e práticas permite influenciar comportamentos que têm consequências ao nível do desempenho dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 2015). Os autores Babalola *et al.*, (2019) acrescentam o desempenho como uma das chaves de sucesso para uma organização. De acordo com Caetano (2008), o desempenho dos colaboradores numa organização pode ser visto através de duas perspetivas: comportamento (meios) ou resultados (fins). No que diz respeito aos comportamentos, estes são requeridos por tarefas ou funções que os indivíduos têm que exercer no seu posto de trabalho. Por outro lado, o entendimento dos resultados deriva dos comportamentos ou atividades realizadas pelos trabalhadores num determinado período de tempo.

Neste sentido, e no contexto da indústria do turismo e da restauração, a importância da gestão de recursos humanos neste setor é bastante perceptível, uma vez que na restauração são exigidas muitas horas de trabalho, esforço e as condições de trabalho nem sempre são as melhores. Segundo Alvarez e Khanna (2006), os colaboradores de uma organização estão no centro da operação, e devem estar formados da melhor maneira possível.

Lee, Law e Murphy (2011), colocam em evidência um outro fator que vem determinar a experiência dos consumidores, que se depreende com avaliar a qualidade de um produto (neste caso, o serviço prestado por um restaurante) antes de o experimentar. A pesquisa feita à priori oferece informações ao consumidor, que vão posteriormente, ter peso na tomada de decisão, nomeadamente na escolha de determinado serviço ou produto.

A proliferação de classificações e posicionamentos premeia cada vez mais a vida cotidiana e no mercado da restauração, informações e recomendações sobre restaurantes em plataformas como o *TripAdvisor* são usadas pelos consumidores quando tomam uma decisão sobre um determinado restaurante (Fox & Longart, 2016).

O *TripAdvisor* foi fundado em fevereiro de 2000 pelo americano Stephen Kauferé, é a maior comunidade de viagens do mundo, e é uma plataforma que serve de intermediário de confiança a consumidores independentes. A plataforma fornece principalmente classificações a hotéis, restaurantes e atrações, e mede, classifica e ordena de forma sistemática as avaliações (com uma secção de cinco categorias: horrível, fraco, normal, muito bom e excelente). O *TripAdvisor* garante credibilidade da revisão fornecida, uma vez que exige que cada utilizador registe os seus detalhes pessoais. A plataforma contém comentários reais de dezenas de milhões de utilizadores todos os anos, com mais de 47 milhões de visitas mensais e 20 milhões de membros. Para além dos comentários é possível adicionar fotografias pessoais que são usadas para validar as críticas. Jeacle e Carter (2011), defendem que em relação às fotografias, as imagens têm mais influência na tomada de decisão do que os comentários.

Segundo Cameron (1995), as revisões em plataformas servem para quatro finalidades: fornecer informações e publicidade, criar experiências de consumo, influenciar as preferências dos consumidores (visto que os consumidores podem mudar de opinião consoante as críticas) e construir um estatuto para a empresa.

Neste seguimento, é possível concluir que no setor da restauração, os profissionais estão constantemente expostos a elevadas exigências de trabalho e a elevados níveis de stress devido às tarefas que têm de realizar, sem esquecer que isso coloca em causa o prestígio da organização. Sendo uma área onde se trabalha cara-a-cara poderá surgir tensão, uma vez que lidam muitas vezes com situações e clientes difíceis, e têm um medo constante de cometer um erro (Martinez *et al*, 2017).

Existe ainda uma grande necessidade de pesquisa e estudos que relacionem a posição numa plataforma como o *TripAdvisor*, com comportamentos que têm grande impacto nos colaboradores. É fundamental averiguar de que forma a evolução no *TripAdvisor* e o número de restaurantes existentes na zona, se relacionam com conceitos como atuação, exaustão, entre outros.

1.2. Exaustão Emocional

Os colaboradores que trabalham na área do turismo e da restauração, estão constantemente a interagir com os clientes por longos períodos de tempo, estando expostos a fatores de *stress* e de sobrecarga de trabalho (Hori & Chao, 2019).

A exaustão emocional é usada como mediador em diversos estudos, e é um tema de interesse para muitas pesquisas organizacionais, uma vez que tem muitas implicações na qualidade de vida no trabalho e também no funcionamento organizacional (Wright & Cropanzano, 1996). Boles, Johnston e Joseph (1997), afirmam que indivíduos que operam em funções com altos níveis de interação interpessoal e altos níveis de *stress* relacionados ao trabalho, têm mais probabilidade de se sentirem emocionalmente exaustos.

Os autores Azharudeen e Andrew (2018) definem exaustão emocional como as reações tradicionais ao *stress* causadas pelas elevadas exigências psicológicas e emocionais que ocorrem entre indivíduos que trabalham com pessoas de alguma forma. Por outro lado, Kerse, Koçak e Ozdemir (2018), definem a exaustão emocional como a redução de energia, cansaço, exaustão e um sentimento de não conseguir trabalhar mais, decorrentes da exposição prolongada a altas exigências de trabalho.

Segundo Donahue *et al.*, (2012), os indivíduos dedicam muito do seu tempo e energia ao trabalho, no entanto, os funcionários comprometidos com o seu trabalho podem experienciar emoções positivas que resultam em bem-estar, mas também, experiências negativas que afetam o seu estilo de vida. De acordo com Cole *et al.*, (2010), os indivíduos são dotados de um certo número de recursos valiosos, sendo que estes se esforçam para obter, reter e proteger esses mesmo recursos. Apesar disso, as novas exigências do trabalho fazem com que os indivíduos reduzam esses recursos, levando consequentemente à exaustão emocional.

É possível averiguar que a exaustão não é algo simplesmente experienciado, mas também uma carga de ações onde um colaborador se distancia cognitivamente e emocionalmente do trabalho (Cole *et al.*, 2010 *cit in* Maslach *et al.*, 2001). Neste sentido, do ponto de vista do trabalhador, a exaustão emocional está associada a uma série de dificuldades como dores de cabeça, distúrbios no sono e problemas gastrointestinais. No que diz respeito à organização, a exaustão emocional está associada a intenções de

rotatividade, diferentes atitudes e comportamentos no trabalho e alterações no desempenho organizacional (Wright & Cropanzano, 1996).

Muitos estudos e investigadores indicam a exaustão emocional como o ponto-chave da experiência do *burnout* e a primeira fase deste processo (Kerse *et al.*, 2018). O *burnout* é um sentimento de derrota que deriva de elevadas exigências de trabalho e elevados níveis de energia (Martinez *et al.*, 2017). O *burnout* é também definido por Halbesleben e Buckley (2004), como uma resposta psicológica ao *stress* no trabalho, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal.

De acordo com Kerse *et al.*, (2018), o *burnout* é então constituído por três partes interrelacionadas: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional. A exaustão emocional, o objeto do presente estudo, é manifestado tanto física como psicologicamente e descreve exaustão e sentimentos de estar emocionalmente sobrecarregado. A despersonalização refere-se a um conjunto de comportamentos cruéis e insensíveis exibidos por um colaborador em relação a um cliente. A diminuição da realização pessoal são avaliações negativas de si mesmo e são demonstradas quando um colaborador se sente incompetente e ineficaz (Wright & Cropanzano, 1996). Embora as três dimensões sejam importantes, como referido anteriormente, existe um grande consenso de pesquisa que conclui que a exaustão emocional é a dimensão central do *burnout*.

Segundo Martinez *et al.*, (2017), o *burnout* surge quando uma organização detém exigências de trabalho elevadas e não fornece aos colaboradores os recursos necessários para satisfazer essas exigências. Janurek *et al.*, (2018), afirmam que o *burnout* afeta não só os colaboradores individualmente, mas também, a organização como um todo. No que diz respeito à organização, o *burnout* tem vindo a ser associado à diminuição de satisfação no trabalho, diminuição do compromisso com a organização, absentismo, e intenção de abandonar o posto de trabalho, o que desencadeia conseqüentemente, um impacto negativo no ambiente de trabalho. Todas estas conseqüências podem desencadear aumento dos custos organizacionais. Relativamente às conseqüências na saúde dos colaboradores, prevêem-se conseqüências a nível da dificuldade em dormir, problemas cardiovasculares, distúrbios alimentares, ansiedade e depressão. Em suma, podemos afirmar que o síndrome de *burnout* é um sentimento de derrota e uma conseqüência do trabalho (Martinez *et al.*, 2017).

Segundo Alola *et al.*, (2019), os colaboradores que prevalecem em contacto com o cliente, principalmente em organizações orientadas para serviços, são expostos a locais de trabalho onde o ambiente é geralmente associado a frustrações, reclamações, comportamentos desagradáveis por parte dos clientes ou colegas de trabalho, e supervisores irritados. No entanto, mesmo perante estas circunstâncias, os funcionários em contacto com o cliente, devem operar sob a posição de que o cliente está sempre certo, mesmo em situações que envolvam clientes mal-educados (Sliter *et al.*, 2010). Galletta *et al.*, (2019), por sua vez, afirmam que os colaboradores podem desenvolver atitudes e comportamentos menos agradáveis nas suas tarefas e em relação aos clientes, uma vez que a exaustão emocional reduz a iniciativa dos trabalhadores e limita progressivamente a capacidade de realizarem certos trabalhos.

Neste seguimento, sob tais circunstâncias, os funcionários tornam-se cada vez mais incapazes de se concentrarem no seu trabalho, e provavelmente apresentam resultados negativos, como *stress* relacionado à tarefa, comportamento psicológico de abstinência, baixo desempenho e motivação reduzida (Alola *et al.*, 2019). Galletta *et al.*, (2019), defendem que tempo, atenção e energia, podem ser limitados quando os indivíduos enfrentam vários papéis no trabalho.

Em suma, podemos verificar que garantir que os colaboradores estejam sempre satisfeitos o tempo todo pode ser uma tarefa emocionalmente desgastante, enquanto cria um ambiente acolhedor, finge emoções e parece agradável, não importa a situação que possa aumentar a pressão, levando a efeitos prejudiciais nos resultados gerais de trabalho e bem-estar (Chu, Baker & Murmann, 2012).

1.3. Atuação e Exaustão Emocional

No setor do turismo e da restauração lidar com pessoas pode ser gratificante, uma vez que os colaboradores podem vir a ter boas relações com os clientes, tendem a ser elogiados e conseguem arrecadar prémios, no entanto, este setor também tem o potencial de adicionar *stress* ao trabalho dos funcionários (Martinez *et al.*, 2017).

Na secção do mercado da restauração, os funcionários da linha da frente são frequentemente obrigados a esconder emoções reais para executar o que é aceitável para

os clientes, como por exemplo, ser educado e sorrir para os clientes (Kim, 2008 *cit in* Hori & Chao, 2019).

A expressão de emoções positivas e a entrega afetiva em trabalhos de serviço ajudam a satisfazer os clientes, no entanto os colaboradores nem sempre se sentem positivos e para evitarem serem sancionados pelas chefias podem agir, usando a atuação superficial ou atuação profunda (Grandey, 2003). Neste seguimento, os colaboradores regulam as suas emoções e criam uma exibição facial e corporal de forma a atingir os objetivos organizacionais. (Martinez *et al*, 2017).

Os autores Becker e Cropanzano (2015), esclarecem que a atuação superficial e a atuação profunda são duas táticas usadas para cumprir as regras de exibição no local de trabalho. Embora as duas formas de atuar sejam internamente falsas, ambas envolvem esforço e representam diferentes intenções. Xanthopoulou, *et al.*, (2017), afirmam que é fundamental para os colaboradores que trabalham com pessoas, que estes manifestem expressões emocionais desejadas pelas organizações e em cargos de serviço são esperadas emoções positivas em relação aos clientes.

Mo e Shi (2015), definem a atuação superficial, como a modificação das exibições comportamentais dos indivíduos de forma a criarem uma imagem desejável nas interações no local de trabalho. Na atuação de superfície, os colaboradores modificam as expressões faciais sem modificarem os sentimentos internos. Hori e Chao (2019), definiram a atuação superficial como a exposição de emoções que não são realmente sentidas através de sinais verbais e não verbais, como tons de voz, gestos e expressões faciais. Desta forma, os colaboradores a fim de agradarem os clientes esforçam-se para disfarçar as próprias emoções e produzem uma expressão externa específica. Adotar uma atitude superficial no local de trabalho, faz com que os colaboradores estejam mais propensos a experimentar uma situação de impotência, uma vez que necessitam de usar uma “máscara” quando lidam com os clientes. Hori e Chao (2019), dão como exemplo a apresentação no palco, onde o objetivo é proporcionar uma boa impressão ao público.

Relativamente à atuação profunda, esta entende-se como uma mudança cognitiva com o objetivo de exibir emoções para lidar com as emoções desejadas dos clientes (Hori & Chao, 2019). Na atuação profunda o colaborador modifica os sentimentos internos de forma a corresponder às exibições exigidas. O objetivo desta atuação é parecer autêntico para os clientes e é conhecido como “fingir de boa fé”, no entanto, esta boa intenção nem sempre está presente nos funcionários, particularmente se não se identificarem com o seu

papel no local de trabalho (Grandey, 2003). Os autores Becker e Cropanzano (2015) afirmam que na atuação profunda, os funcionários necessitam de manter estados emocionais positivos e ter habilidades de regulação emocionais altas.

A exibição de emoções é vital em inúmeras funções, e desempenha um papel importante na forma como os funcionários são entendidos. Relativamente a emoções altas, estas, referem-se à extensão em que um indivíduo se sente entusiasmado, ativo, concentrado e com energia (Schiopu, 2015). Segundo Schiopu (2015), quanto maiores forem as emoções positivas dos colaboradores, maior é a satisfação no trabalho e intenção de trabalhar na empresa. Neste sentido, compreende-se que as emoções influenciam as organizações em dimensões como tomada de decisão, criatividade, trabalho em equipa, negociação, liderança, desempenho e rotatividade.

Várias pesquisas têm demonstrado que demonstrações positivas em interações de serviço, como transmitir simpatia e sorrir são importantes para o cliente, de forma a estes terem intenções de retornar, recomendar e classificar a qualidade geral do serviço (Grandey, 2003).

Hori e Chao (2019), concluíram que a exaustão emocional pode estar influenciada de alguma forma, pela atuação profunda e pela atuação superficial. Os colaboradores tendem a ficar emocionalmente exaustos depois de longas horas de atendimento aos clientes, uma vez que não conseguem oferecer mais de si mesmos. Adicionalmente, os indivíduos que estão mais comprometidos com o serviço e necessitam de empatia nas suas funções, são mais propensos a sentirem-se emocionalmente exaustos no trabalho, dado o investimento das emoções na interação do serviço.

Para os autores referidos, a equipa de atendimento da linha da frente, necessita constantemente de regular as emoções, e interagir de forma a exibir o comportamento esperado pelos clientes e as regras exigidas pelas organizações. Desta forma, os colaboradores experienciam um alto nível de exaustão emocional.

Perante este cenário, os autores Ko e Jeng (2016), afirmam, que devido à competição atual no mercado da restauração, e de forma a providenciarem um serviço de excelência aos clientes, no atendimento aos mesmos, os colaboradores devem esconder as suas verdadeiras emoções e agirem como se estivessem “de pé no palco” de forma a fornecerem uma postura que satisfaz as necessidades dos consumidores. Em suma, os colaboradores escondem frequentemente as verdadeiras emoções por meio de atuações

superficiais ou profundas. No entanto, esconder constantemente emoções pode resultar em exaustão emocional entre funcionários (Yagil & Medler-Liraz, 2017).

Hori e Chao (2019), defendem que as chefias, devem proactivamente melhorar a autoconfiança dos colaboradores e promover interações positivas entre funcionários e clientes, a fim de reduzir substancialmente a exaustão emocional causada pela atuação profunda e pela atuação superficial.

Assim sendo, e depois de se considerarem estas questões, é pretendido através dos resultados obtidos surgir as seguintes hipóteses e sugerir pesquisas futuras que possam contribuir para o aprofundamento destes temas.

Hipótese 1: A exaustão emocional é influenciada pela atuação profunda e pela atuação superficial.

Hipótese 2: A relação entre a atuação e a evolução no TripAdvisor é mediada pelo nível de exaustão dos indivíduos.

1.4. Teoria de Conservação de Recursos

A teoria de conservação de recursos defende que os indivíduos são dotados de determinados recursos e que lutam para conservar os mesmos. Quando os recursos são ameaçados, os indivíduos experienciam stress (Hobfoll *et al.*, 1990). Um dos conceitos chave deste modelo é o de “recursos” e explica que os sujeitos procuram obter, manter, desenvolver e proteger uma variedade de recursos valorizados pelo indivíduo quer a nível pessoal, cultural e social, como recursos materiais (e.g., carro, casa) de condição (e.g., educação, emprego), características pessoais (e.g., auto estima) e recursos de energia (e.g., tempo, dinheiro) (Hobfoll, 1989, 2001, 2002). Assim, esta teoria assume que quando as empresas perdem recursos, ficam debilitadas para enfrentar exigências futuras, podendo surgir consequências negativas, como o síndrome de *burnout* (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004).

De acordo com a teoria da conservação dos recursos, as circunstâncias associadas à perda de recursos são psicologicamente os mais ameaçadores, sendo genericamente a perda de recursos muito mais saliente do que o seu ganho (Hobfoll, 2011).

Apesar das circunstâncias stressantes poderem resultar numa perda de recursos, responder eficazmente a essas situações, pode reforçar os recursos do indivíduo, nomeadamente a sua auto-estima e a sua auto-eficácia. Os indivíduos melhor dotados de recursos são aqueles que menos são afetados negativamente pelo esgotamento ou perda de outros recursos, que ocorre geralmente face a ocorrências stressantes (Hobfoll, 2002, 2011).

Segundo Hobfoll (2011), o contexto e as circunstâncias onde os indivíduos se inserem podem levar ao esgotamento dos recursos pessoais, uma vez que estes são limitados. No setor da restauração os colaboradores estão constantemente expostos a fatores de *stress*, e ao perderem recursos ficam mais exaustos e inevitavelmente leva a um decréscimo no ranking no TripAdvisor. A perceção de uma elevado número de restaurantes na zona, é também um fator determinante, uma vez que pode aumentar o sentimento de perda de recursos, e inevitavelmente aumentar os níveis de exaustão emocional.

Assim, é pretendido através dos resultados obtidos, medir os efeitos deste construto e sugerir pesquisas futuras que possam contribuir para o aprofundamento deste tema.

Hipótese 3: O impacto indireto da exaustão emocional entre a atuação e a evolução no TripAdvisor é condicionada pelo número de restaurantes existentes na zona.

2. Objetivos de Estudo, Hipóteses de Estudo e Modelo de Investigação

Com este estudo pretende-se testar o sentido e a intensidade da relação entre exaustão emocional (*burnout*) e a evolução no ranking do TripAdvisor.

Neste sentido, pretende-se testar as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A exaustão emocional é influenciada pela atuação profunda e pela atuação superficial.

Hipótese 2: A relação entre a atuação e a evolução no TripAdvisor é condicionada pelo nível de exaustão dos indivíduos.

Hipótese 3: O impacto indireto da exaustão emocional entre a atuação e a evolução no ranking no TripAdvisor é condicionada pelo número de restaurantes existentes na zona.

2.1. Modelo de Investigação

A figura 1 apresenta o modelo em análise deste estudo:

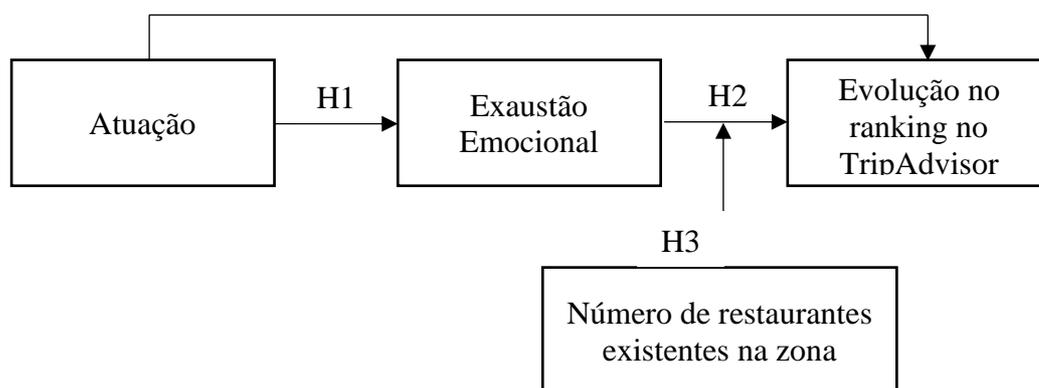


Figura 1 – Modelo de Avaliação do sentido e da intensidade da Exaustão Emocional com a Atuação, Perda de lugares no ranking do TripAdvisor e o Número de restaurantes existentes na zona

3. MÉTODO

Face ao pressupostos teóricos abordados anteriormente na revisão de literatura, pretende-se realizar o estudo empírico, de forma a testar as hipóteses pré-estabelecidas e corroborar, ou não, com o modelo previamente definido.

3.1. Amostra

A amostra é constituída por 90 pessoas, sendo que 53 indivíduos são do sexo feminino (58,9%) e 37 são do sexo masculino (41,1%), tendo uma média de idades de 40,60 anos.

Relativamente à categoria profissional, foram identificadas 6 categorias pelas quais a amostra se distribui: Empregado de mesa (42 – 46,7%), Cozinheiro(a) (12 – 13,3%), Ajudante de cozinha (4 – 4,4%), Chefe de sala (2 – 2,2%), Copa (1 – 1,1%) e Gerente (29 – 32,2%).

No que respeita ao exercício da função de chefia, é possível verificar que o número de indivíduos a exercer um cargo de chefia é inferior ao número de trabalhadores que não têm essa responsabilidade. Enquanto no primeiro, 31 dos indivíduos, que representam 34,4% da amostra exercem funções de chefia, no segundo 65,6% dos indivíduos, que correspondem a 59 dos participantes da amostra, não exercem cargos dirigentes.

Constatamos que as empresas são maioritariamente de origem familiar, uma vez que a família predomina no exercício de funções dentro das organizações (20 – 66,7%) comparativamente com empresas não familiares (10 – 33,3%).

O tipo de contrato dos colaboradores é maioritariamente efetivo, sendo que 31 dos indivíduos possuem um contrato efetivo (59,6%). No entanto, a percentagem de contratos a termo certo (17,3%), sem termo (11,5%) e part-time (11,5%), representam quase 40% da amostra.

Relativamente ao tempo de antiguidade nas empresas, a média regista-se em 47,20 meses.

Tabela 1 – Caracterização da Amostra: Género, Exerce uma Função de Chefia, Empresa Familiar

Género	N	%	Chefia	N	%	Empresa familiar	N	%
Feminino	53	58,9	Sim	31	34,4	Sim	20	66,7
Masculino	37	41,1	Não	59	65,6	Não	10	33,3
Total	90	100		90	100		30	100

Tabela 2 – Caracterização da Amostra: Profissão

Profissão	N	%
Empregado de mesa	42	46,7
Cozinheiro(a)	12	13,3
Ajudante de cozinha	4	4,4
Chefe de Sala	2	2,2
Copa	1	1,1
Gerente	29	32,2
Total	90	100

Tabela 3 – Caracterização da Amostra: Tipo de Contrato

Contrato	N	%
Efetivo	31	59,6
Termo certo	9	17,3
Sem termo	6	11,5
Part-Time	6	11,5
Total	52	100

3.2. Procedimentos

Foram elaborados dois questionários, um para as chefias e outro para os colaboradores, com o propósito de serem entregues e recolhidos presencialmente, no Distrito de Viseu, num total de 30 restaurantes (primeiro e segundo lugar na aplicação TripAdvisor). Os questionários continham algumas questões de caracterização da amostra, entre elas o género, idade, tipo de função, antiguidade, posição atual, há um mês, 6 meses e um ano no TripAdvisor, entre outras. De seguida, as seguintes variáveis foram medidas: Atuação e Exaustão Emocional.

3.2.1. Escala de Exaustão Emocional

A escala de Exaustão utilizada foi a de Kristensen *et al.*, (2005) no estudo “*The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, work & stress*”.

A escala possui 7 itens que foram avaliados numa escala de *likert* de 0 a 5, sendo que 0 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”. Os itens que compõem esta escala são os seguintes: Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?; Sente-se esgotado pela manhã ao pensar em mais um dia de trabalho?; Sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si?; Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso?; O seu trabalho é emocionalmente esgotante?; O seu trabalho é frustrante?; Sente-se exausto devido ao seu trabalho?.

No que diz respeito à Análise Fatorial Exploratória, obteve-se um fator que apresenta uma percentagem de 47,78 %. A análise de fiabilidade apresentou um valor de 0,95.

3.2.2. Escala de Atuação

A escala de atuação foi a de Diefendorff *et al.*, (2005) no estudo “*The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies*”.

Esta escala é composta por 11 itens, que foram avaliados numa escala de 1 a 5, em que 1 representa “Discordo totalmente” e 5 representa “Concordo totalmente”. Os itens que compõem esta escala são: Coloco uma “fachada” para lidar com os clientes de modo adequado; Tento sentir as emoções que tenho que mostrar aos clientes; Finjo que sinto as emoções que necessito de mostrar no meu trabalho; Faço um esforço para sentir as emoções que tenho que mostrar aos outros; Finjo as emoções que mostro quando atendo os clientes; Coloco uma “fachada” quando interajo com os clientes; Coloco uma “máscara” para mostrar as emoções que necessito no meu emprego; Esforço-me por desenvolver os sentimentos que tenho que mostrar aos clientes; Mostro aos clientes sentimentos diferentes daqueles que sinto; Finjo que estou de bom humor quando interajo com os clientes.

No que diz respeito à Análise Fatorial Exploratória, obteve-se um fator que apresenta uma percentagem de 64,99 %. A análise de fiabilidade apresentou um valor de 0,80.

3.3. Resultados

Após a recolha de dados, passou-se ao processamento dos mesmos de forma a efetuar a análise estatística e testar as hipóteses propostas. O programa utilizado para o tratamento dos dados foi o *software IBM SPSS Statistics 23*.

A tabela apresenta as médias, desvio-padrão e correlações entre as 4 variáveis (atuação, exaustão emocional, posição atual e há um ano e o número de restaurantes na localidade). A atuação apresenta uma média de 3,83 (DP=1,00), o que numa escala de 1 a 5 indica a existências de comportamentos de atuação. No que diz respeito à exaustão emocional, a amostra revela uma média de 2,26 (DP=0,54), o que numa escala de *likert* de 1 a 5 significa que a amostra apresenta níveis baixos de exaustão emocional.

De forma a estudar a hipótese 1 previamente proposta foi realizada a correlação entre os constructos através da análise do coeficiente de *Pearson (r)*. Para a amostra, verificou-se que a atuação é negativa e estatisticamente significativa relacionada com a exaustão emocional ($r = -0,471, p < 0,05$). Isto significa que à medida que a atuação aumenta, a exaustão diminui. Este resultado não permite confirmar a hipótese 1, pois a exaustão não depende linearmente da atuação.

Tabela 4 – Matriz de correlações

	M	DV	1	2	3
1 Atuação	3,82	1,00	-		
2 Exaustão Emocional	2,26	0,54	-0,471**	-	
3 Posição atual – há um ano	-0,13	1,24	-0,264	-0,232	-
4 Número de restaurantes na localidade	28,53	57,10	-0,085	0,173	-0,096

Nota: M = Média; DP = Desvio-Padrão; ** $p < .01$; * $p < .05$

De forma a testar as hipóteses 2 e 3, foi realizada a análise da regressão linear das variáveis e o teste do efeito total de mediação, cujos resultados se encontram presentes na tabela 5 e no gráfico 1.

A análise do efeito de mediação total, foi realizada com a definição de um intervalo de confiança de *bootstrap* para 29 amostras com um intervalo de 95% de confiança.

A hipótese 2 foi testada por meio de uma análise de moderação simples. Assim, foi definida como variável mediadora a exaustão emocional entre a atuação e a evolução no TripAdvisor.

A interação entre a atuação e a exaustão emocional é significativa e negativa ($b = -0.2520$; $t = -2.7797$; $p < 0,05$; 95% CI -0.4380 para -0.0660). A exaustão e a evolução no tripadvisor é também significativa e negativa. ($b = -1.0430$; $t = -6.2234$; $p < 0,05$; 95% CI -1.3889 para -0.6971). O efeito da atuação e da evolução no TripAdvisor é igualmente significativo e negativo ($b = -0.0089$; $t = -0.0899$; $p > 0.05$; 95% CI - 0.2138 para 0.1959). Estes resultados sugerem uma mediação entre a atuação e a evolução no TripAdvisor mediada pelo nível de exaustão dos indivíduos, confirmando assim a hipótese 2.

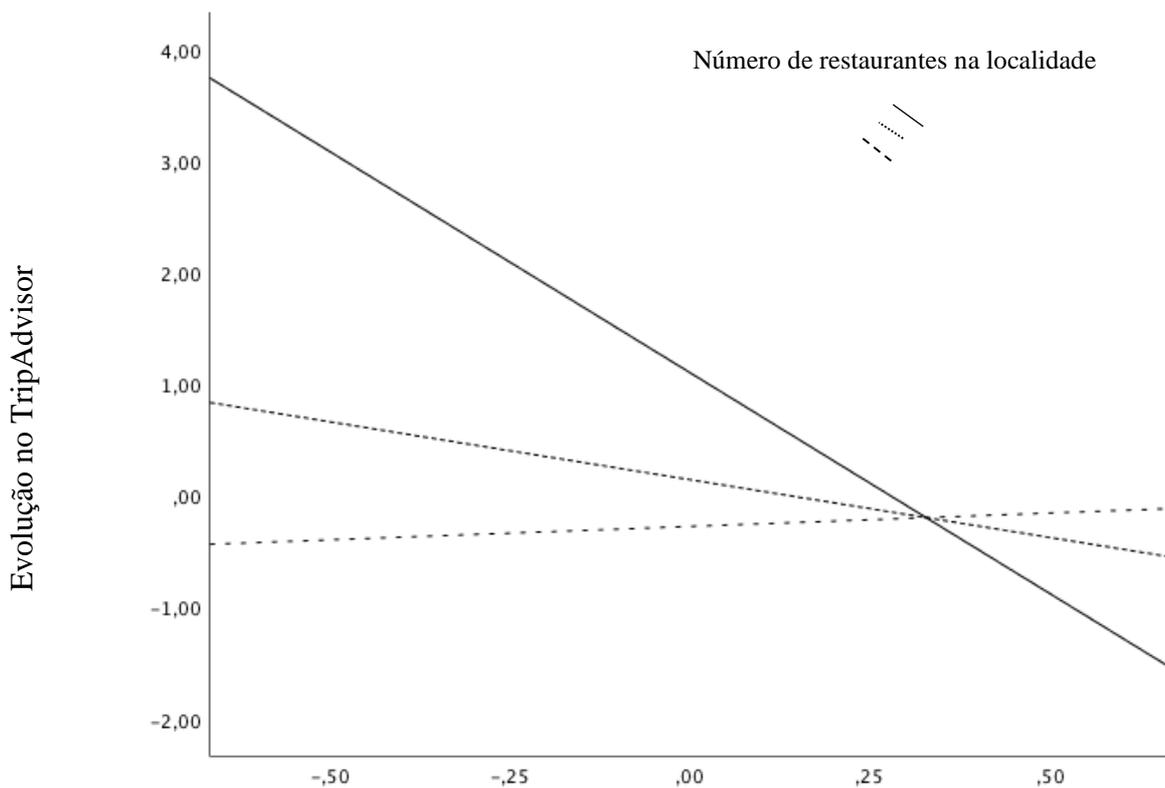
De acordo com a análise da regressão linear das variáveis (ver gráfico 1), para níveis elevados e intermédios relacionados com o número de restaurantes na localidade, maiores níveis de exaustão tendem a estar associados a um decréscimo no ranking do TripAdvisor. Desta forma a hipótese 3 foi corroborada.

Tabela 5 – Testes de hipóteses

Mediação	b	ES	t	P	IC (mais baixo)	IC (mais alto)
X -> M (a)	-0.2520	0.0906	-2.7797	0.0098	-0.4380	-0.0660
M -> Y (b)	-1.0430	0.1676	-6.2234	0.0000	-1.3889	-0.6971
X -> Y (c)	-0.0089	0.0993	-0.0899	0.9291	0.2138	0.1959
X -> M -> Y	0.0127	0.0101			0.0030	0.0467

Moderação Mediação						
X * W -> M	-0.0503	0.0040	-12.7196	0.0000	-0.0584	-0.0421
Efeito condicional para um n° reduzido de restaurantes	-0.0579	0.0619			-0.2965	0.0071
Efeito condicional para um n° médio de restaurantes	0.2628	0.2132			0.0730	0.9143
Efeito condicional para um elevado n° de restaurantes	-0.9971	0.7979			0.2639	3.6182

Gráfico 1 – Regressão linear da exaustão e da evolução no TripAdvisor com a moderação do n° de restaurantes na localidade



4. DISCUSSÃO

Com este estudo pretendeu-se testar o sentido e a intensidade da relação entre exaustão emocional (*burnout*) e a evolução no ranking do TripAdvisor. No decurso do mesmo, tentou-se relacionar os conceitos de exaustão emocional e atuação, para se poder avançar com as hipóteses. Ainda que a literatura pareça apontar para a relação dos conceitos, emergiu a constatação de que estes conceitos não dependem linearmente um do outro e rejeitamos a hipótese 1.

Deste modo, colou-se uma segunda hipótese que aborda a relação entre a atuação e a evolução no TripAdvisor sob influência do nível de exaustão dos indivíduos. A análise dos dados foi no sentido de aceitar a hipótese, uma vez que os resultados demonstram correlações entre os constructos.

No que respeita à hipótese nº 3, que se refere ao impacto indireto da exaustão emocional entre a atuação e a evolução no ranking no TripAdvisor ser condicionada pelo número de restaurantes existentes na zona, foi possível verificar uma boa correlação, o que assegura a validade dos constructos. Assim, conclui-se que em zonas que existem mais restaurantes, a perda de lugares no ranking no TripAdvisor encontra-se mais fortemente associada a níveis elevados de exaustão emocional.

Esta conclusão torna-se um contributo para a Teoria de conservação de Recursos, que defende que os indivíduos são dotados de determinados recursos e que lutam para obter e conservar os mesmos. Quando os recursos são ameaçados, os indivíduos experienciam stress (Hobfoll *et al.*, 1990). De acordo com a teoria de Hobfoll, a exaustão emocional ocorre quando há uma perda de recursos, quando os recursos não são suficientes para responder às exigências do trabalho, ameaça de perda, ou quando o investimento de recursos não é obtido.

Segundo Hobfoll (2011), o contexto e as circunstâncias onde os indivíduos se inserem podem levar ao esgotamento dos recursos pessoais, uma vez que estes são limitados. Assim, esta teoria assume que quando os colaboradores perdem recursos, ficam debilitadas para responder a uma exigência de trabalho e podem surgir consequências negativas, como elevados níveis de exaustão emocional.

4.1. Implicações práticas

Os resultados do presente estudo constituem-se como um contributo no contexto da indústria do turismo e da restauração, uma vez que foca a importância da gestão de recursos humanos neste setor. Na restauração são exigidas muitas horas de trabalho, esforço e as condições de trabalho nem sempre são as melhores, e os gestores de uma organização devem ter atenção às necessidades dos colaboradores.

Políticas como a evolução da carreira dos colaboradores, formação, flexibilidade horária, promoção do bem-estar no trabalho, conciliação trabalho-família, avaliação de desempenho, promoção de atividades de *team building*, entre outras, vão promover a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores e tornam-se benéficas quer para as empresas, quer para os indivíduos. Estas políticas maximizam a produtividade dos colaboradores e diminuem os custos associados ao *turnover*.

4.2. Limitações e Estudos Futuros

O presente estudo constitui-se como um contributo para o estudo da exaustão emocional e da gestão de recursos humanos na restauração. No entanto, apresenta algumas limitações que podem servir de melhorias e estudos futuros nesta área.

A primeira limitação deve-se à dimensão da amostra que é constituída por 30 restaurantes e 90 indivíduos trabalhadores sendo considerada uma amostra pequena e não pode ser representativa da população trabalhadora. A segunda limitação foca-se no facto do estudo ter sido realizado apenas numa área do país, e os resultados não podem ser generalizados às restantes áreas.

A dimensão do instrumento de medida também pode ser considerada uma limitação, uma vez que os questionários são extensos e os itens podem parecer similares, o que pode provocar fadiga dos inquiridos.

Neste estudo, seria também importante controlar a influência de outros fatores, como por exemplo o número de trabalhadores dos respetivos restaurantes para o número médio de clientes. Outro fator interessante de controlo seria a categoria profissional, de forma a perceber as funções que validam maiores níveis de exaustão emocional, neste

caso, verificávamos por exemplo a diferença de um cozinheiro para um empregado de mesa.

Apesar das limitações identificadas, o presente estudo permitiu também delinear linhas de investigação futuras, que permitiram o aprofundamento do estudo da exaustão emocional e da gestão de recursos humanos na restauração. Seria, também, pertinente analisar práticas e políticas organizacionais que possam melhorar a gestão dos colaboradores nesta área, e a diminuição dos níveis de exaustão emocional.

CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu identificar em que medida a exaustão emocional pode ser um fator relevante no ranking de uma aplicação tão vulgar como o TripAdvisor. Alguns dos resultados obtidos vão ao encontro da literatura, ao verificarmos que para níveis elevados e intermédios relacionados com o número de restaurantes na localidade, maiores níveis de exaustão tendem a estar associados a um decréscimo no ranking do TripAdvisor.

Os resultados obtidos consideram-se úteis para os investigadores e gestores que queiram abordar a relação da exaustão emocional com a gestão de recursos humanos no turismo e na restauração. O estudo permite também às organizações e chefias adotar práticas e políticas direcionadas diretamente para o problema, como é o caso da exaustão emocional, no sentido de promover o bem-estar e saúde dos colaboradores e maximizar a sua produtividade.

REFERÊNCIAS

Alvarez, S., & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 135-144.

Alola, U., Olugbade, O., Avci, T., & Ozturen, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.

Azharudeen, N. T., & Anthony, A. (2018). Emotional exhaustion and employee turnover intention. *International Journal of Research*, 05(1), 227-240.

Babalola, M., Ren, S., Kobinah, T., Qu, Yuanmei., Garba, Omale., & Guo, L. (2019). Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness. *International Journal of Hospitality Management*, 80(01), 136-143.

Becker, W., Cropanzano, R. (2015). Good acting requires a good cast: A meso-level model of deep acting in work teams. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 232-249.

Boles, J., Johnston, M., & Joseph, Jr. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Cameron, S. 1995. On the role of critics in the culture industry. *Journal of culture economics*, 19(4), 321-331.

Chu, K. H., Baker, M. A., & Murmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 906-915.

Cole, M., Bernerth, J., Walter, F., & Holt, D. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relationships in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.
- Donahue, E., Forest, J., & Vallerand, R. (2012). Passion for work and emotional exhaustion: The mediating role of rumination and recovery. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 341-368.
- Enz, C., & Siguaw, J. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., Duarte, H. (2015). GRH para gestores, Lisboa, Editora RH.
- Fox, G., & Longart, P. (2016). Electronic word-of-mouth: successful communication strategies for restaurants. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2), 211-223.
- Galletta, M., Portoghese, I., Melis, P., Gonzalez, C., Finco, G., D'Aloja, E., Contu, P., & Campagna, M. (2019). The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: a multilevel modeling approach. *BMC Nursing*, 18(1), 2-9.
- Grandey, A. (2003). When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*. 46(1)86-96.
- Gregory, S., & Kim, J. (2004). Restaurant choice. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(1), 81-95.
- Halbesleben, J., & Buckley, M. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478.

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Hori, N., & Chao, R. (2019). The impact of surface acting, deep acting, and emotional exhaustion on subjective well-being in the employees of food and beverages industries. *International Journal of Organizational Innovation*, 11(4), 215-228.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. (2007). Human resources management in the project-oriented company: a review. *International Journal of project management*, 25(1), 315-323.
- Janurek, J., Hadi, S., Mojzisch, A., & Hausser, J. (2018). The association of the 24 hour distribution of time spent in physical activity, work, and sleep with emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1-14.
- Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting Organizations and Society*, 36(4), 293-309.
- Kerse, G., Kocak, D., & Ozdemir, S. (2018). Does the perception of job insecurity bring emotional exhaustion? The relationship between job insecurity, affective commitment and emotional exhaustion. *Business and Economics Research Journal*, 09(03), 651-663.
- Kim, T., Yoo, J., Lee, G. & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Ko, H., & Jeng, N. (2016). Exploring the effects of emotional labor in the hotel industry. *International Journal of Organization Innovation*, 9(2), 158-167.

- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lee, H. A., Law, R., & Murphy, J. (2011). Helpful reviewers in TripAdvisor, an online travel community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 675-688.
- Lu, C., Chen, S., Huang, P., & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(1), 857-861.
- Martinez, A., Leiter, M., Gascón, S., Gumuchian, S., Masluk, B., Mercadal, P., Albesa, A., & Campayo, J. (2017). Value congruence, control, sense of community and demands as determinants of burnout syndrome among hospital workers. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 25(2), 1-32.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. O. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mo, S., Shi, J. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.
- Nankervis, A., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels. *Journal of Tourism Management*, 16(7), 507-513.
- Oke, L. (2015). Human Resources Management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(4), 376-387.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). Human resource management and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Schiopu, A. (2015). Workplace emotions and job satisfaction. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5(3), 227-282.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481.
- Warde, A., & Martens, L. (2002). Eating out: Social differentiation, consumption and pleasure. Cambridge: Cambridge University Press.

Wright, T., & Cropanzano, R. (1996). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Oerlemans, W., Koszucka, M. (2017). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 481-494.

Yagil, D., & Medler-Liraz, H. (2017). Personally committed to emotional labor: Surface acting, emotional exhaustion and performance among service employees with a strong need to belong. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 481-491.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário Chefias



Este questionário serve fins meramente académicos, no âmbito de um trabalho de investigação realizado no âmbito do Mestrado em GST do ISCTE-IUL.
Procura-se estudar a influencia dos recursos humanos no posicionamento dos restaurantes no Tripadvisor.
As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma completamente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 5 minutos.
Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade:** ____ anos.
3. **Nome do Restaurante:** _____.
4. **Data da fundação:** _____.
5. **Número de trabalhadores:** _____.
6. **Área aproximada do Restaurante:** _____.
7. **Número de lugares disponíveis:** _____.
8. **Número médio de clientes / refeições POR DIA na última semana:** _____.
9. **Número médio de clientes / refeições POR DIA no último fim de semana:** _____.
- 10: **Empresa familiar?** Sim ___ Não ___

Posição atual no Tripadvisor: _____ **Pontuação:** _____

Há um mês: _____

Há 6 meses: _____

Há um ano: _____

Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca da performance da sua equipa. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 5):

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. No geral, a sua equipa desempenhou de forma competente o seu trabalho;	1	2	3	4	5
2. De acordo com as suas estimativas, a sua equipa consegue completar o trabalho que lhe é atribuído;	1	2	3	4	5
3. A qualidade geral do trabalho desenvolvido pela sua equipa superou as expectativas;	1	2	3	4	5
4. As competências gerais da sua equipa superam as competências manifestadas pelas outras equipas da empresa.	1	2	3	4	5

Seguem-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos acerca da performance da sua equipa. Assinale com um círculo (ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala (1 a 7):

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Na execução das tarefas trabalham próximo uns dos outros;	1	2	3	4	5	6	7
2. Necessitam de coordenar frequentemente os seus esforços uns com os outros;	1	2	3	4	5	6	7
3. O desempenho de uns colaboradores está dependente da recepção de informação dos outros colaboradores;	1	2	3	4	5	6	7
4. A forma como desempenham as tarefas tem impacto no trabalho dos outros colegas;	1	2	3	4	5	6	7
5. No trabalho precisam de consultar outros colegas com muita frequência;	1	2	3	4	5	6	7
6. Formam-se grupos / equipas para a resolução das tarefas;	1	2	3	4	5	6	7
7. Existe uma sequência no fluxo das tarefas (i.e., trabalhador A trabalha com B que por sua vez comunica com C e este com D);	1	2	3	4	5	6	7
8. O fluxo de tarefas e comunicação é recíproco, não existindo uma sequência lógica.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigada pela sua colaboração

9. Esforço-me por sentir as emoções que tenho que mostrar aos clientes;	1	2	3	4	5
10. Mostro aos clientes sentimentos diferentes daqueles que sinto;	1	2	3	4	5
11. Finjo que estou de bom humor quando interajo com os clientes.	1	2	3	4	5

Sobre o seu dia a dia no trabalho, reflita sobre como se sente psicológica e fisicamente. Classifique cada situação de acordo com a respetiva escala: (1 - Nunca/ 2 -Raramente/ 3 - Às vezes / 4 -Frequentemente/ 5-Sempre).

1. Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?	1	2	3	4	5
2 Sente-se esgotado pela manhã ao pensar em mais um dia de trabalho?	1	2	3	4	5
3. Sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si?	1	2	3	4	5
4. Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso?	1	2	3	4	5
5. O seu trabalho é emocionalmente esgotante?	1	2	3	4	5
6. O seu trabalho é frustrante?	1	2	3	4	5
7. Sente-se exausto devido ao seu trabalho?	1	2	3	4	5

Já aconteceu nos últimos 12 meses, ter ido trabalhar apesar de se sentir doente? Isto, apesar de sentir que deveria ter tirado o dia para ficar em casa a recuperar. Coloque uma cruz (X) em baixo na opção correta.

Não. Nunca estive doente Sim, 1 vez Sim, 2 a 3 vezes Sim, 4 a 5 vezes Sim, 6 a 10 vezes Sim, mais do que 10 vezes

Muito obrigada pela sua colaboração