

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre as práticas de recursos humanos no setor hoteleiro e a intenção de *turnover*: o papel mediador da exaustão emocional

Beatriz Rodrigues Rosado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro de 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

A relação entre as práticas de recursos humanos no setor hoteleiro e a intenção de *turnover*: o papel mediador da exaustão emocional

Beatriz Rodrigues Rosado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador: Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,
Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro de 2024

Agradecimentos

A presente dissertação é fruto de um longo percurso académico, cuja concretização não teria sido possível sem o apoio imprescindível de diversas pessoas. Considero um enorme privilégio ter-me deparado com essas mesmas, em diversas fases da minha vida. Primeiramente, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Maria João Velez, pela sua disponibilidade e presença constante no decorrer deste processo. Obrigada por esclarecer as minhas dúvidas e tranquilizar as minhas inquietações, foi um prazer trabalhar consigo.

Seguidamente, agradeço aos meus pais, António e Sofia. Obrigada por estarem sempre ao meu lado e apoiarem as minhas decisões, tenho a certeza que não teria chegado onde estou se não fosse a vossa dedicação e amor. À minha avó Joaquina, pela sua constante dedicação e esforço para ajudar-me a alcançar as minhas metas. Destaco, também, os meus restantes familiares, como os meus avós, padrinhos, tios e primos, que acompanharam, desde sempre, as diversas etapas que contemplam a minha vida.

Por fim, quero agradecer às amigas que conheci ao ingressar no Mestrado. Esta jornada não teria sido a mesma sem as nossas risadas, entreajuda e *brunches*.

Resumo

É possível denotar a escassez de estudos que confrontem o papel que a exaustão emocional possui sobre a relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*, especialmente num contexto hoteleiro português. Deste modo, serve como base de estudo a compreensão das relações entre as práticas de recursos humanos, exaustão emocional e intenção de *turnover*.

Neste estudo foi aplicada uma metodologia quantitativa, com recurso a um questionário online, respondido por 228 trabalhadores do setor hoteleiro português. Para a realização do mesmo, foram consideradas as seguintes escalas: *Turnover Cognition*, de Bozeman e Perrewé (2001), *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS) de Maslach et al. (1997) e, a escala de Gould-Williams e Davies (2005) para medir as práticas de recursos humanos. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação negativa entre as práticas de recursos humanos e a exaustão emocional, e entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*. No que concerne à relação entre a exaustão emocional e a intenção de *turnover*, esta revelou ser positiva. Por sua vez, averiguou-se que a exaustão emocional medeia a relação entre as duas restantes variáveis.

Destacamos assim, a importância do compromisso das organizações perante práticas de recursos humanos, dado que ajudam a reduzir a exaustão emocional e a intenção de *turnover*. A aplicação destas, promove o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, o que diminui a exaustão emocional e aumenta o compromisso de permanência, confirmando o papel mediador que a exaustão emocional possui na relação em estudo.

Palavras-chave: Exaustão emocional; Práticas de recursos humanos; Intenção de *turnover*; Setor hoteleiro

JEL Classification:

O15 – Human Resources; L83 - Tourism

Abstract

There is a noticeable scarcity of studies that confront emotional exhaustion's role in the relationship between human resources practices and turnover intention, especially within the Portuguese hospitality context. This study is, therefore, based on understanding the relationships between human resources practices, emotional exhaustion, and turnover intention.

To conduct this study, a quantitative methodology was employed, using an online questionnaire answered by 228 workers in the Portuguese hospitality sector. The following scales were considered: Turnover Cognition by Bozeman and Perrewé (2001), the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) by Maslach et al. (1997), and the scale by Gould-Williams and Davies (2005) was applied to measure human resources practices. The results indicated a negative relationship between human resources practices and emotional exhaustion, as well as between human resources practices and turnover intention. On the other hand, the relationship between emotional exhaustion and turnover intention was positive. Furthermore, emotional exhaustion was found to mediate the relationship between the two other variables.

This highlights the importance of organizational commitment to human resources practices, as they help reduce emotional exhaustion and turnover intention. Implementing these practices promotes employee well-being and satisfaction, which decreases emotional exhaustion and increases commitment to remain with the organization, confirming the mediating role of emotional exhaustion in the studied relationship.

Keywords: Emotional exhaustion; Human resources practices; Turnover intention; Hospitality sector

JEL Classification:

O15 – Human Resources; L83 - Tourism

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura	5
2.1. Práticas de recursos humanos no setor hoteleiro	5
2.1.1. Segurança do emprego	6
2.1.2. Seletividade no recrutamento de novos colaboradores.....	7
2.1.3. Equipas autónomas e descentralização do poder na tomada de decisões	8
2.1.4. Remuneração proporcional ao desempenho organizacional.....	9
2.1.5. Formação extensiva	10
2.1.6. Redução das distinções e barreiras do estatuto	11
2.1.7. Partilha de informação	11
2.2. Exaustão emocional	12
2.3. Intenção de <i>turnover</i>	14
2.4. Práticas de recursos humanos e exaustão emocional	16
2.5. Exaustão emocional e intenção de <i>turnover</i>	18
2.6. Práticas de recursos humanos e intenção de <i>turnover</i>	20
2.7. Papel mediador da exaustão emocional na relação entre as práticas de recursos humanos e intenção de <i>turnover</i>	22
2.8. Modelo conceptual proposto.....	23
3. Estudo empírico.....	25
3.1. Método	25
3.1.1. Procedimento	25
3.1.2. Instrumentos.....	27
3.1.3. Caracterização da amostra	28
4. Resultados.....	31
4.1. Resultados obtidos	31
4.1.1. Inversão dos itens, teste de fiabilidade e criação de variáveis compostas	31

4.1.2.	Correlações entre as variáveis.....	32
4.1.3.	Teste de hipóteses	35
5.	Discussão, implicações, limitações e sugestões para estudos futuros	37
5.1.	Discussão dos resultados.....	37
5.2.	Implicações teóricas e práticas.....	39
5.3.	Limitações.....	43
5.4.	Sugestões para estudos futuros	44
6.	Conclusão	45
7.	Referências bibliográficas	47
8.	Anexos.....	59

Índice de figuras

Figura 1	- Modelo conceptual.....	23
Figura 2	- Modelo estrutural (Relações simultâneas entre as práticas de recursos humanos no setor hoteleiro, intenção de <i>turnover</i> e exaustão emocional).....	37

Índice de tabelas

Tabela 1	- Coeficiente de Alpha de Cronbach, Média e Desvio-padrão das variáveis em estudo.....	32
Tabela 2	- Correlação entre variáveis compostas e sociodemográficas.....	34
Tabela 3	- Resultados do procedimento <i>bootstrapping</i>	36

1. Introdução

O setor hoteleiro é um dos setores fundamentais que estimulam e contribuem para a economia a nível global, responsável por 9,1% do PIB (Produto Interno Bruto) global e pela criação de mais de 27 milhões postos de trabalho em 2023, um aumento substancial de 23,2% e 9,1% respetivamente, quando comparados com os valores de 2022 (WTTC, 2024).

As receitas do setor turístico e hoteleiro contribuíram 9,5% para o PIB português no ano de 2023 (TravelBI, 2023), e de acordo com o INE (2024), Portugal registou neste mesmo ano mais de 62 milhões de dormidas em unidades hoteleiras, com enfoque para a zona do Norte, Área Metropolitana de Lisboa e Algarve. Os hotéis foram responsáveis por 68,5% dos proveitos totais dos alojamentos turísticos de 2023, em que estes compreendem o rendimento obtido com dormidas, refeições ou outros tipos de serviços prestados pela unidade (PORDATA, 2024). Em termos regionais, o Algarve e a Península de Setúbal são as únicas regiões que demonstram ainda valores inferiores aos pré-pandémicos (INE, 2024).

Boselie (2014) menciona como as diversas crises financeiras, que ocorreram após 2008, afetaram tanto organizações privadas como públicas, e é neste ambiente de crise que as práticas de recursos humanos são fulcrais no apaziguamento de eventuais consequências, auxiliando a contornar a necessidade de despedimentos em massa e a prevenir a decadência do bem-estar dos colaboradores (Boxall & Purcell, 2011).

Com objetivos organizacionais subentende-se o sucesso da organização, que por sua vez engloba o aumento dos níveis de produtividade, melhoria da qualidade dos serviços prestados, aumento das vendas e ampliação da margem de lucro (Delery & Doty, 1996), e estes dependem maioritariamente dos colaboradores da entidade organizacional. Pressupondo-se que quanto mais motivados, valorizados e empenhados nas atividades, objetivos e missões organizacionais, maior será a contribuição dos indivíduos para a concretização dos objetivos organizacionais, as práticas de recursos humanos estabelecem-se como um fator determinante do sucesso de organizações que compreendem o valor das pessoas (Bilhim, 2004).

De modo a corresponder e concretizar todas as exigências feitas por parte dos clientes, independentemente da hora ou dia, os hoteleiros desempenham as suas funções num ambiente substancialmente stressante (O'Neill & Xiao, 2010), conferindo-se um elevado nível de dependência entre a indústria hoteleira e o capital humano, visto que o pretendido é garantir o

sucesso organizacional e o fornecimento de um serviço com qualidade, sobretudo num ambiente de mercado inconstante (Alola et al., 2019).

O relatório publicado pela Deloitte (2023), denota que de uma amostra constituída por 14 483 Gen Zs (indivíduos nascidos entre 1995 e 2010) e 8373 *millenials* (nascidos entre 1980 e 1994), 46% dos Gen Zs e 39% dos *millenials* sentem-se stressados ou ansiosos no seu trabalho, sempre ou grande maioria do tempo. A Deloitte (2023) reporta ainda, que 52% dos Gen Zs e 49% dos *millenials* possuem sintomas de *burnout*, demonstrando um aumento desde 2022, de 46% e 45% respetivamente. Deste grupo, salientam-se 36% dos Gen Zs, que se sentem exaustos ou possuem pouca energia para desempenhar as suas funções laborais.

De acordo com Alola et al. (2019), há vários fatores que contribuem significativamente para a suscetibilidade dos colaboradores na obtenção de depressões, distorção emocional e exaustão emocional. O fraco desempenho dos colaboradores, nas suas funções, poderá relacionar-se com a sua insatisfação perante fatores relacionados com o seu trabalho (Koon & Pun, 2017); como por exemplo, ações comportamentais incivilizadas, tanto por parte de clientes como da chefia, que incluem gritar com o colaborador (Andersson & Pearson, 1999), procurar obter a opinião de um supervisor mesmo após o colaborador já ter apresentado uma solução e ignorar o colaborador (Alola et al., 2021); e, colaboradores que enfrentam incessantemente a pressão advinda da imprescindibilidade de um serviço de excelência (Alola et al., 2019). Estes são considerados fatores que levam ao esgotamento dos recursos que os colaboradores possuem para lidar com situações laborais altamente stressantes (Hobfoll, 1989).

Ambientes laborais caracterizados como stressantes têm vindo a ser um aspeto comum da vida moderna, e este stress influencia a satisfação do colaborador, que conseqüentemente lida a um fraco desempenho e intenção de abandonar o emprego (Applebaum et al., 2010).

Segundo Price (2001), do amplo leque de fenómenos que se enquadram no comportamento organizacional, *turnover* é um dos fenómenos mais investigados. Este fenómeno arrecada o interesse de diversos investigadores dada a sua dimensão psicológica, importância organizacional e dimensão económica (Long & Perumal, 2014). Ao contrário do *turnover*, a intenção de *turnover* não é tão explícita, isto é, a intenção é somente uma indicação sobre um comportamento específico de interesse, no entanto continua a ser considerado um indicador do *turnover* (Berndt, 1981).

A taxa de *turnover* no setor hoteleiro varia entre os 60 e 120% por ano, destacando-se dos restantes setores (Han, 2022), uma vez que prevalece a complexidade na atração e retenção de

talento devido à preponderância de mão-de-obra não qualificada, elevada taxa de rotatividade do setor, horários laborais excessivos e pouco atrativos, elevada concorrência e salários baixos (Santos et al., 2023) característicos das entidades hoteleiras.

A relevância e origem da presente dissertação advém da recomendação realizada por Jyoti et al. (2015) para futuros estudos, em que estes sugerem a exploração de mais variáveis mediadoras que possam explicar a relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover* dos colaboradores. Referindo também um estudo mais antigo de Wright e Hobfoll (2004), em que estes expõem a relevância da exaustão emocional num contexto organizacional, logo a necessidade de uma melhor compreensão das suas consequências, antecedentes e mecanismos. Este estudo, focado no setor hoteleiro português, possui uma relevância multifacetada, dado que se vincula a aspetos económicos, sociais e operacionais do setor em questão, visando que o turismo é um dos principais setores contribuintes para a economia portuguesa e o sucesso do mesmo advém dos serviços prestados, que por sua vez associam-se ao desempenho dos colaboradores (Costa et al., 2021). No que concerne à sua relevância, podemos apontar igualmente a inexistência, até à data, de estudos direcionados para o setor hoteleiro português, que concernem o tema em estudo.

No seguimento dos aspetos descritos previamente, o objetivo principal deste estudo é compreender se as práticas de recursos humanos aplicadas em diversos empreendimentos do setor hoteleiro português possuem alguma implicação sobre a intenção de *turnover* dos seus colaboradores, atentando o papel mediador da exaustão emocional.

Consequentemente, foram também definidos como objetivos: verificar a existência de uma relação entre as práticas de recursos humanos e a exaustão emocional; averiguar a existência de uma relação entre a exaustão emocional e a intenção de *turnover*; apurar a existência de uma relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover* e, por fim, averiguar se a exaustão emocional medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*.

Em termos estruturais, a presente dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos, o primeiro é a introdução, onde a atualidade do setor hoteleiro é descrita, ocorre a exposição do problema em que a dissertação é baseada e os objetivos de estudo. O segundo capítulo engloba a revisão de literatura referente às práticas de recursos humanos, exaustão emocional e a intenção de *turnover* e, posteriormente, a enunciação das hipóteses que serão testadas. Seguidamente, o terceiro capítulo foca-se no estudo empírico, isto é, ocorre a descrição da

metodologia, a enumeração dos instrumentos e a caracterização da amostra. No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos através de medidas e análises estatísticas. O quinto tem como funcionalidade a exposição da discussão de resultados, implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para estudos futuros. As conclusões retiradas do presente estudo estão expostas no sexto capítulo.

2. Revisão de literatura

2.1. Práticas de recursos humanos no setor hoteleiro

Apesar dos diversos fatores que conduzem as entidades organizacionais a perderem o seu sucesso competitivo, a organização, os seus empregados e a sua maneira de trabalho continuam a ser um fator crucial e diferenciador das restantes organizações (Pfeffer, 1995).

A ênfase sobre a importância que os recursos humanos possuem na melhoria do desempenho organizacional, tem vindo a ganhar maiores proporções. Este destaque advém da capacidade eficaz e rápida que os recursos humanos possuem em responder às exigências do mercado, e da dificuldade que a concorrência detém em reproduzir as práticas utilizadas na própria organização (Cho et al., 2006).

A base da gestão de recursos humanos é a avaliação do efeito das práticas e políticas sobre o desempenho da organização, seja este direto ou indireto (Madera et al., 2017). De facto, estes autores chegaram à conclusão que o desempenho organizacional evolui quando os sistemas de recrutamento e seleção, compensação e formação e desenvolvimento encontram-se enquadrados com a estratégia competitiva e os objetivos de negócio.

Pfeffer (1994) argumentou sobre a capacidade que os recursos humanos possuem de aumentar o lucro das entidades organizacionais, independentemente do setor em que se inserem. No entanto, segundo o mesmo autor, uma maior eficiência do desempenho é possível ser alcançada quando são aplicadas sete práticas de recursos humanos, que impliquem todos os colaboradores de uma entidade organizacional.

Consecutivamente, Pfeffer (1998) identificou as seguintes dimensões, como elementos-chave para o aumento da rentabilidade por meio dos recursos humanos: segurança do emprego, seletividade no recrutamento de novos colaboradores, equipas autónomas e descentralização do poder na tomada de decisões, remuneração proporcional ao desempenho organizacional, formação extensiva, redução das distinções e barreiras do estatuto entre os diversos colaboradores e por fim, partilha de informação por toda a organização, relativamente a fatores financeiros e de desempenho.

2.1.1. Segurança do emprego

O primeiro fator, nomeadamente a segurança do emprego, refere-se à permanência num emprego, isto é, o colaborador não possui medo em perder o seu emprego e tornar-se desempregado (Kakar et al., 2023). A segurança do emprego pode ser afetada, de acordo com Jiang e Lavaysse (2018), quando ocorrem alterações a nível da estrutura organizacional, como despedimentos, redução de colaboradores efetivos e fusões e, quando existem ameaças externas ou características laborais causadoras de stress.

Pfeffer (1998) refere que as políticas referentes a esta dimensão, poderão conduzir a uma contratação mais cuidadosa, sendo crucial a transparência de todos os fatores contratuais. A sua conservação ao longo do ciclo de vida do trabalhador na empresa, fomenta a confiança entre ambas as partes, o que leva a uma maior cooperação, melhor ambiente na empresa e tolerância na pressão por aumentos salariais. A insegurança impacta negativamente tanto o colaborador como a organização, prejudicando o bem-estar e satisfação dos colaboradores e o desempenho e compromisso organizacional (Sariipek et al., 2023).

Chen e Eyoun (2021) mencionam que a insegurança no emprego encontra-se relacionada com resultados laborais indesejáveis, como a exaustão emocional e a intenção de *turnover*.

Os colaboradores, quando perante a insegurança, utilizam os seus recursos psicológicos e físicos para lidar com a mesma (Kakar et al., 2023), e esta perda de recursos origina a exaustão emocional (Maslach, 1982). E por sua vez, resulta em atitudes de trabalho negativas, como o absentismo e intenção de *turnover* (Sverke et al., 2019).

Com base nos dados reportados pelo travelBI (2023), 13% da população portuguesa empregada em alojamento, restauração e similares possui um vínculo contratual com a organização de carácter parcial. Tendo em conta a natureza sazonal do setor, a existência de contratos parciais torna-se essencial para as unidades hoteleiras, garantindo mão-de-obra suficiente para a época alta e após o término destes contratos, mantêm somente os colaboradores que garantem o serviço. Contudo, apesar da aplicação destes tipos de contratos favorecer e assegurar a entidade empregadora, a sazonalidade implica a instabilidade do número de colaboradores ao longo do ano (Maia & Paralta, 2022), o que resulta em alterações na taxa de emprego, dificuldades em investir no setor e, variações de rendimento (Alshuqaiqi & Omar, 2019).

2.1.2. Seletividade no recrutamento de novos colaboradores

Ao processo de recrutamento, advém sempre o processo de seleção. Sendo que o recrutamento analisa as pessoas mais adequadas para a função, enquanto o processo de seleção baseia-se na contratação dos colaboradores, tendo como base o seu talento e competências (Farooq et al., 2022).

Previamente, o foco do recrutamento recaía sobre os modelos convencionais, baseados sobretudo nas competências práticas ou KSAs (conhecimentos, competências e aptidões) contudo, atualmente o objetivo deste processo é recrutar alguém cuja personalidade, crenças e valores se alinhem com a cultura, padrões e valores organizacionais (Morley, 2007).

A vertente humana de uma organização contribui substancialmente para a garantia do sucesso da mesma. Assim, esta compatibilidade entre uma pessoa e a organização em que trabalha é, também conhecida, como *P-O fit* (Schneider, 1987). Este modelo ganha relevância no decorrer do processo de recrutamento e seleção, dado que o mesmo compreende o primeiro contacto direto entre a entidade organizacional e o colaborador, e a comunicação antepada sobre os detalhes, características e cultura organizacional resulta na identificação inicial do indivíduo com a empresa (Breaugh, 2008).

Estudos sobre o modelo *P-O fit* indicam que, quando ocorre uma correspondência entre o indivíduo e a organização, os colaboradores predispõem-se em permanecer na entidade organizacional (Memon et al., 2014), posto que este modelo alberga efeitos positivos como a satisfação do colaborador, compromisso perante a entidade empregadora e desempenho organizacional (Youngs et al., 2015). No entanto, quando se verifica um desajustamento pessoa-organização, o indivíduo percebe que se encontra perante demasiados obstáculos, com poucos recursos para os ultrapassar, o que leva à sua exaustão emocional (Tong et al., 2015).

2.1.3. Equipas autónomas e descentralização do poder na tomada de decisões

Autonomia é uma característica motivacional essencial para os trabalhadores, e esta descreve em que medida os colaboradores possuem influência na tomada de decisão, independentemente da sua relevância no seu local de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006).

A descentralização do poder na tomada de decisão refere-se, segundo Carter e Cullen (1984), ao grau de poder e autoridade estendido ao longo da hierarquia. Os mesmos autores, definiram ainda, a centralização como o domínio de poder e autoridade detidos pelos níveis superiores hierárquicos da organização.

De acordo com estudos realizados sobre a autonomia e descentralização de poder, autores concluíram que equipas autogeridas possuem uma maior autonomia, o que implica a existência de benefícios intrínsecos e satisfação laboral (Pfeffer, 1998). Segundo Shalley et al. (2004), os colaboradores são mais inovadores quando os seus supervisores possuem comportamentos não-controladores e de suporte, e quando estes avaliam o seu desempenho sem juízos de valor.

Subramaniam et al. (2019) relatam o efeito positivo que a responsabilização dos colaboradores na tomada de decisões, inerentes a processos e decisões de cariz organizacional, possui sobre o aumento da sua vontade em permanecer na organização.

Allen et al. (2003) documentam que, a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisão, resulta na redução da centralização do poder de decisão, que por sua vez associa-se à atenuação da exaustão emocional dos envolvidos, aumento da sua satisfação laboral e diminuição da intenção de *turnover*, em virtude deste reconhecimento sinalizar a preocupação que a organização possui pelo bem-estar dos seus colaboradores e a sua vontade em investir neles (Fasolo, 1995).

2.1.4. Remuneração proporcional ao desempenho organizacional

De acordo com Cho et al. (2006), práticas de gestão de recursos humanos, em particular as de compensação, influenciam as taxas de *turnover* a nível empresarial e a intenção de *turnover* a nível individual, o que salienta a relevância da estruturação de um plano de compensação. Este engloba promoções, sistemas de recompensas, benefícios sociais, subsídios e planos de poupanças/reformas (Farooq et al., 2022).

Uma remuneração proporcional ao desempenho organizacional implica que, entidades organizacionais bem-sucedidas, possuam a capacidade de aumentar a sua política remunerativa, o que consequentemente produzirá sucesso económico (Pfeffer, 1998). Conquanto, são várias as organizações que proporcionam àqueles que detêm competências e alto desempenho, um plano de remuneração considerado elevado o suficiente, por forma a retê-los na entidade organizacional (Arora, 2019).

Em momentos que implicam a contenção de custos, as empresas apostam maioritariamente na redução a curto prazo dos custos remunerativos (Taylor & Davies, 2004), no entanto uma política remunerativa que seja perceptível pelos seus colaboradores, como elevada e/ou em conformidade com o mercado, torna-se num fator decisivo para o tipo de comportamento que adaptam no trabalho e as relações sociais que mantêm, independentemente das suas características e estatuto dentro da organização (Temnitskii, 2007).

A indústria hoteleira é caracterizada geralmente como um ambiente cujas condições laborais e remunerativas são precárias (Deery & Jago, 2015), pelo que os baixos rendimentos líquidos e a ausência de compensação pelas horas extraordinárias realizadas pelos colaboradores, impelem a obtenção de um segundo emprego (Ariza-Montes et al., 2019). Atividades laborais relacionadas com o alojamento português, desfrutavam, em média, de uma remuneração bruta mensal por trabalhador de 1 165€ em 2022, registando um aumento de 50€ perante 2021. Face a 2022, a remuneração bruta mensal por trabalhador neste ramo de atividade aumentou 4,5% (+7,5% em 2021) (INE, 2023). Tendo em mente a remuneração bruta mensal reportada pelo INE (2023), aferimos uma diferença de 345€ perante o salário mínimo nacional português, tendo este sido atualizado em 2024 para 820€ (XXIII Governo - República Portuguesa, 2023).

2.1.5. Formação extensiva

A formação dos empregados de uma organização é considerada, segundo Tsui et al. (1997), uma prática de recursos humanos crucial e que deve ser incluída no ciclo de vida organizacional do colaborador, de modo a fomentar uma relação de trabalho equilibrada.

A gestão de entidades organizacionais de alto desempenho enfatizam a importância da formação, pelo que é considerada como um fator de vantagem competitiva (Pfeffer, 1998). A formação facultada por cada empresa é única, na medida em que é desenvolvida e planeada de acordo com as especificidades e serviços da empresa. Esta prática adiciona valor à empresa e aos colaboradores, visando que origina um carácter competitivo e distinto sobre as restantes entidades organizacionais (Alvarado et al., 2022).

Colaboradores que estejam enquadrados num programa de formação, atribuem usualmente o mérito à organização por ajudarem na aquisição de novos conhecimentos e competências (Nguyen & Shao, 2019). Deste modo, investimentos realizados com a formação e desenvolvimento dos colaboradores desincentivam a intenção de *turnover* dos mesmos (Meyer et al., 2002). Como a formação é idealizada como ferramenta auxiliadora no desempenho das funções dos trabalhadores, a satisfação com os planos de formação empregues aumenta (Memon et al., 2016) e, por sua vez, eleva o seu sentido de reciprocidade com a organização, diminuindo a possibilidade em abandonar a empresa (Huang & Chih-Hao, 2016).

Os recursos formativos facultados pelas organizações cooperam para a evolução pessoal, aprendizagem e desenvolvimento do colaborador, o que conseqüentemente promove a utilização de competências pré-existent e desenvolvimento de novas, que por sua vez capacita os colaboradores em atingirem os seus objetivos laborais por menor exaustão emocional (Ruyssveldt et al., 2011), visto que os colaboradores efetuam o seu trabalho com menos tensão (Chambel & Castanheira, 2012). Formação proporciona tempo e oportunidade para analisar, discutir e solucionar eventuais dificuldades do dia-a-dia laboral, o que conduz a novas soluções para satisfazer as exigências advindas do trabalho e novas estratégias de planeamento do trabalho (Al-Emadi & Marquardt, 2007).

2.1.6. Redução das distinções e barreiras do estatuto

De acordo com Pfeffer (1998), a premissa fundamental do sucesso de uma empresa é que a mesma possui um desempenho elevado quando é capaz de englobar e ter em atenção as ideias, competências e desempenho de todos os colaboradores. Contudo, quando os trabalhadores sentem que não são devidamente reconhecidos pela empresa, estes não procuram partilhar as suas idealizações. Assim, através da redução de distinções hierárquicas que separam inevitavelmente os colaboradores de uma empresa, fomenta-se a importância e o compromisso do indivíduo.

Membros organizacionais com um estatuto hierárquico superior, tendem a ser mais assertivos, críticos e diretos, e capazes de influenciar os membros que se encontrem numa posição hierárquica inferior (Levine & Moreland, 1990). Estes fatores conduzem a uma menor participação dos colaboradores, o que fomenta a sua frustração e consecutivamente aumenta a sua intenção de *turnover* (Nishii & Mayer, 2009).

De acordo com Schein (2010), a imposição de medidas relacionadas com a disposição física do local de trabalho e os padrões de interação entre todos os colaboradores da organização, contribuem para a redução de distinções e barreiras de estatuto. Este mesmo autor, nomeia a cessação de práticas como os lugares de estacionamento privilegiados, gabinetes com melhores condições ergonómicas, salas de convívio ou de alimentação privadas, contudo dá primazia à roupa informal, mobiliários funcionais para o usufruto de todos, confrontação interpessoal limitada aos momentos de discussão de ideias e, pôr termo aos títulos formais.

2.1.7. Partilha de informação

Por fim, a última dimensão identificada por Pfeffer é a partilha de informação, relativamente a assuntos financeiros e ao desempenho organizacional, com todos os constituintes da empresa. Esta partilha comprova a confiança que a empresa tem nos seus colaboradores e a análise, compreensão e uso dessa mesma informação contribui para o sucesso organizacional (Ipe, 2003). Colaboradores que tenham como hábito a partilha de informação com os seus pares, são uma mais valia para a entidade organizacional, uma vez que esta partilha agiliza os processos a

decorrer, fomenta a aprendizagem individual, alavanca o desempenho organizacional e potencializa a qualidade do serviço (Paulin & Suneson, 2012).

2.2. Exaustão emocional

Trabalhar no setor hoteleiro implica que suceda uma maior interação com os clientes, dado que a base de negócio recai sobre a prestação de serviços, o que por si exige que os colaboradores realizem o processo desgastante de gerir e exprimir apropriadamente as suas emoções, e estas quando mal geridas resultam num estado emocionalmente exausto (Amissah et al., 2022).

O conceito generalizado da exaustão emocional é proveniente de Maslach (1982), que menciona que esta temática integra a base da síndrome de *burnout*. Por seguinte, torna-se pertinente introduzir a definição de *burnout* após a revisão de literatura relativa à exaustão emocional.

Numa perspetiva organizacional, à exaustão emocional antecedem exigências organizacionais e a falta de recursos (Sun & Pan, 2008), ou seja, ocorre quando trabalhadores denotam que os seus recursos emocionais esgotaram e não possuem a capacidade de enfrentar as exigências resultantes do seu trabalho (Hobfoll, 1989; Maslach & Jackson, 1981; Wright & Cropanzano, 1998). Desta extenuação, resulta a apatia emocional, preocupação, perda de confiança e de interesse (Ledgerwood et al, 1998; Maslach, 1982; O'Neill & Xiao, 2010) sobre aquilo que rodeia o trabalhador, assim como envolve a fadiga, frustração, cansaço e irritabilidade do mesmo (Maslach & Jackson, 1981).

O'Neill e Xiao (2010) reforçam que exigências laborais, tanto a nível qualitativo como quantitativo, contribuem para um estado emocionalmente exausto. Algumas dessas exigências qualitativas são: o conflito de funções, fenómeno que reflete o surgimento concomitante de dois ou mais conjuntos de tarefas, em que a realização de uma tarefa poderá implicar negativamente a realização da outra (Khanal & Ghimire, 2024); a ambiguidade de funções, que retrata a falta de informação essencial para o cumprimento das responsabilidades subjacentes a cada empregado (Kahn et al., 1964) e a sobrecarga de funções, circunstância em que os colaboradores apercebem-se que lhes foram atribuídas demasiadas responsabilidades, com tempo e recursos insuficientes para o cumprimento eficaz destas mesmas (Peterson et al., 1995). Por outro lado, as exigências quantitativas albergam a sobrecarga horária e de trabalho (O'Neill & Xiao, 2010),

isto é, excesso de horas trabalhadas e atividades laborais realizadas por dia, e ainda pressão de tempo, o que implica uma maior pressão exercida sobre os colaboradores, para que estes realizem o maior número de atividades laborais durante o seu horário diário.

Estudos demonstraram que a exaustão emocional reduz o desempenho laboral, aumenta a intenção de *turnover* (Karatepe & Aleshinloye, 2009), diminui a satisfação sobre o trabalho e o desempenho e contribui para resultados que afetam a vida pessoal, como a ingestão excessiva de álcool, consumo de drogas, doenças mentais e/ou físicas e, conflitos na gestão da vida familiar e social (Cameron et al., 1994).

A exaustão emocional é considerada a manifestação principal do *burnout* e aquela, cuja existência torna mais óbvia o surgimento deste fenómeno (Maslach et al., 2001).

O *burnout* é constituído pela exaustão emocional, a despersonalização ou cinismo e a reduzida realização, estes sintomas sucedem a exposição prolongada a um ambiente laboral altamente stressante e de elevada carga de tensão (Maslach, 1982). A despersonalização centra-se no distanciamento cognitivo, físico e emocional imposto pelo colaborador perante os destinatários do serviço prestado, esta distância cinge-se ao desenvolvimento de atitudes centradas na indiferença ou cinismo, quando desanimados e/ou exaustos (O'Neill & Xiao, 2010).

Por outro lado, a reduzida realização ou ineficácia é, até certo ponto, considerada uma consequência da exaustão emocional, do cinismo ou da combinação destes dois fenómenos (Byrne, 1994). Num diferente espetro, Leiter (1993) menciona que a ineficácia desenvolve-se em paralelo com as outras duas condições, dado que a reduzida realização provém da falta de recursos pertinentes como o suporte social e oportunidades de desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, enquanto a exaustão e cinismo emergem da sobrecarga de trabalho e conflitos.

2.3. Intenção de *turnover*

Sendo, a nossa intenção, a verificação de fatores que poderão contribuir para a intenção de *turnover*, e este é considerado um preditor fidedigno de *turnover* (Griffeth et al, 2000), torna-se oportuno definir primeiramente o *turnover* como a situação em que um colaborador prescinde da sua posição de membro de uma organização (Rahman & Nas, 2013).

O *turnover* possui duas vertentes características, sendo estas o *turnover* voluntário e o *turnover* involuntário. O voluntário ocorre quando o colaborador decide rescindir das suas funções com a empresa de livre vontade, enquanto o *turnover* involuntário corresponde à dispensa permanente do funcionário, devido à decisão da entidade empregadora (Ngo-Henha, 2017). Heneman e Judge (2009) catalogaram ambos os tipos de *turnover*, sendo que o *turnover* voluntário pode ser 1) evitável, a saída do colaborador teria sido prevenida caso tivesse ocorrido alguma alteração das condições laborais, ou 2) inevitável, por exemplo, em caso de relocação geográfica ou inaptidão para continuar a realizar as suas funções. Noutro espectro, o *turnover* involuntário pode ser, 1) de dispensa, quando perante um indivíduo de baixo desempenho ou indisciplinado, ou 2) de redução, como parte da reestruturação organizacional ou programa de redução de custos.

Diante a complexidade na deliberação de causas específicas relacionadas com o *turnover*, podendo estas serem advindas de fatores organizacionais ou de fatores relacionados com o trabalho em si (Knudsen et al., 2006), variados autores assinalam a vantagem do estudo de intenção de *turnover*, aspirando à obtenção de resoluções mais específicas e fiáveis (Alam & Mohammad, 2010; Jha, 2009; Mobley, 1977; Robbins & Judge, 2015), uma vez que a intenção de *turnover* é utilizada frequentemente como uma medida que prevê antecipadamente o *turnover* (Bigliardi et al., 2005).

Segundo Staffebach (2008), as intenções são uma declaração sobre um específico comportamento de interesse, isto é, são indicadores exatos de atitudes e/ou comportamentos posteriores. Neste seguimento, a intenção de *turnover* é conceptualizada como a extensão do desejo do colaborador em abandonar a entidade organizacional (Lacity et al., 2008), sendo constituída por três momentos cruciais: a ponderação de rescisão, a intenção de procurar um emprego diferente e eventualmente, a intenção de rescisão (Mobley, 1977; Rahman & Nas, 2013).

A intenção de *turnover* pode associar-se a dois motivos, o primeiro engloba uma ótica pessoal, em que se identificam como motores a insatisfação com o trabalho, o stress e a ausência de compromisso organizacional; enquanto o outro motivo relaciona-se a um nível organizacional, em que a intenção de *turnover* emerge devido a condições económicas ou condições de trabalho insatisfatórias (Ongori, 2007).

De acordo com Zhang et al. (2023), a intenção de *turnover* deve-se à insatisfação dos colaboradores em relação ao seu emprego, e esta mesma insatisfação interliga-se a aspetos como promoções, relações interpessoais, gestão organizacional e remunerações, fatores que se encaixam nas práticas de recursos humanos aplicadas a nível organizacional. Allen et al. (2003) aferiram que a aplicação de práticas de recursos humanos que procurem facilitar, tanto a vida social como laboral do colaborador, contribuem para o aumento da satisfação do mesmo e conseqüentemente reduz a intenção de *turnover*. A redução desta taxa pode ser justificada como forma de retribuição por parte do colaborador, dado que indivíduos procuram compensar aqueles que os ajudam ou tratam favoravelmente (Blau, 1964).

2.4. Práticas de recursos humanos e exaustão emocional

Schaufeli e Enzmann (1998) como citado em Houkes et al. (2003), conferiram que a exaustão emocional é afetada, particularmente, por variáveis que compreendem categorias relacionadas com condições de trabalho e relações socio-laborais. Isto é, a agravação de sintomas relacionados com a exaustão emocional deve-se em parte, a práticas ineptas de recursos humanos aplicadas nas entidades organizacionais.

A exaustão emocional manifesta-se nos colaboradores através de uma perda generalizada de sentimentos, interesse, espírito e preocupação (Maslach, 1982), que por sua vez provoca fadiga, irritabilidade, frustração e desgaste (Maslach & Jackson, 1981). Em suma, os recursos emocionais que os colaboradores possuem cessam de existir, o que os incapacita de lidarem com situações laborais, a nível psicológico (Alola et al., 2019; Gaines & Jermier, 1983; Karatepe & Aleshinsloye, 2009).

Ao denotar a informação teórica previamente mencionada, é possível sustentar a premissa que as práticas de recursos humanos proporcionam recursos aos indivíduos, que por sua vez assistem a combater a exaustão emocional. A teoria de conservação de recursos de Hobfoll (1989) auxilia a perceber melhor o impacto que o ambiente e condições laborais possuem na exaustão emocional.

Esta mesma teoria metodiza que os indivíduos procuram obter, manter e propiciar aquilo que mais valorizam (Hobfoll et al., 2017), o que neste caso equivale aos seus recursos. Estes podem ser caracterizados como sendo objetos, atributos pessoais, condições ou energias que são valorizadas pelo indivíduo (Hobfoll, 1989), exemplo dos mesmos serão o apoio social, oportunidades de valorização do trabalho, nível de participação na tomada de decisão, autonomia e contingências de recompensas (Lee & Ashforth, 1996). O princípio desta teoria remete para o emprego de recursos-chaves, por parte de colaboradores pertencentes a entidades organizacionais, de modo que se autorregulem, manuseiem as suas relações sociais e que se comportem em conformidade, facilitando a sua adaptação ao contexto e cultura organizacional (Hobfoll, 2011), portanto protegem-se de eventuais consequências negativas como a exaustão emocional e/ou *burnout* (Hobfoll, 1989).

No caso de ocorrer uma perda concreta de recursos ou a percepção de potencial perda, é estimado que os indivíduos não possuem os recursos adequados para satisfazer as exigências organizacionais ou então, não obterão o retorno antecipado pelo emprego dos seus próprios

recursos, e quando confrontados com estas duas perspectivas, a exaustão emocional dos colaboradores torna-se iminente (Hobfoll, 1988).

Práticas de recursos humanos mobilizam recursos como o suporte social e oportunidades que valorizem o emprego dos colaboradores, tornando-se imperativo que as organizações procurem criar e melhorar a relação de compromisso que existe entre o colaborador e a organização, garantindo assim que os seus recursos não sejam ameaçados (Sun & Pan, 2008).

Estudos demonstram e argumentam a relação entre as práticas de recursos humanos e exaustão emocional. O estudo realizado por Vanhala e Toumi (2006), indica que a exaustão emocional é menor em empresas que apresentam um elevado comprometimento com as práticas de recursos humanos. À semelhança dos prévios autores, os resultados do estudo de Sun e Pan (2008), em que a teoria de conservação de recursos serviu como base, concluiu-se que entidades organizacionais que demonstram um compromisso baixo perante as práticas de recursos humanos, incitam os seus colaboradores a utilizarem incessantemente os seus recursos, o que consequentemente leva-os à exaustão emocional.

H1 – As práticas de recursos humanos estão relacionadas negativamente com a exaustão emocional.

2.5. Exaustão emocional e intenção de *turnover*

De acordo com Maslach (1982), a exaustão emocional é uma resposta psicológica relacionada com o stress laboral a que os colaboradores se encontram sujeitos, na medida em que esta é significativamente influenciada pela carga laboral, pressão de tempo, falta de apoio social e stress agregado às funções laborais do colaborador (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Por sua vez, das diversas tensões laborais, o stress (Park & Min, 2020) e a exaustão emocional (Park & Min, 2020; Wright & Cropanzano, 1998) são os que mais contribuem para a intenção de *turnover*.

Independentemente da aplicação de teorias que envolvam o stress psicológico, estas constam sempre com dois conceitos, a apreciação e a superação. O primeiro conceito refere-se à avaliação que os indivíduos realizam sobre o impacto da situação e como esta afeta o seu bem-estar, enquanto a superação engloba todos os esforços aplicados na gestão de determinadas exigências (Krohne, 2001).

A teoria transaccional de stress e coping de Folkman e Lazarus (1984), sustenta o ideal em que o stress possui um carácter adaptável, dependente do indivíduo em si e molda-se ao ambiente em que o indivíduo se enquadra. Uma situação é avaliada como stressante, quando o próprio indivíduo a assimila como significativa e as exigências da situação excedem os seus recursos para lidar confortavelmente com a situação (Dias & Pais-Ribeiro, 2019).

Assim, o objetivo desta teoria é aferir as estratégias de superação aplicadas quando perante uma situação de stress, sendo que estas tomam a forma de ações e/ou pensamentos que as pessoas empregam na gestão das exigências (Folkman & Lazarus, 1980).

As respostas ao stress podem ocorrer de duas formas, acomodativas ou manipulativas. A primeira compreende a inibição da ação perante o evento, o que impede a criação de ferramentas que auxiliem o indivíduo a superar adversidades, enquanto as respostas manipulativas pretendem alterar o contexto, o que pode englobar o afastamento total do elemento stressor (Folkman & Lazarus, 1984).

Ao averiguar as conclusões teóricas mencionadas previamente, é possível apurar que a exaustão emocional advém do culminar de diversas situações laborais stressantes, cuja resolução é dificultada no decorrer do tempo e com a sua acumulação, dado o esgotamento de recursos do indivíduo (Halbesleben & Bowler, 2007). Assim, a teoria transaccional de stress e

coping auxilia a compreender as respostas cognitivas e comportamentais tomadas pelos indivíduos, quando perante uma situação de tal dimensão, considerando que a avaliação cognitiva da situação é crucial para a formação de uma resposta emocional perante o ambiente em que o colaborador se encontra e, eventualmente, surge uma maneira de lidar com tal evento, sendo uma das possíveis soluções a intenção de saída do colaborador da organização (Folkman & Moskowitz, 2004).

Prévios estudos confirmam a existência de uma relação positiva entre a exaustão emocional e a intenção de *turnover*, por exemplo o estudo meta-analítico de Park e Min (2020), cujo intuito recaiu sobre os antecedentes da intenção de *turnover* da indústria hoteleira, vieram demonstrar que comparativamente a meta-análises publicadas previamente, o contexto da indústria, o suporte dos colegas, stressores, *burnout* e porventura, a exaustão emocional, possuem uma relação em grau superior com a intenção de *turnover* de colaboradores do setor hoteleiro. Recentemente, Pu et al. (2024), examinaram o efeito que a incivilidade do cliente detém sobre a intenção de *turnover* dos colaboradores do setor hoteleiro, através de um efeito mediador que engloba a exaustão emocional e a satisfação profissional. Este estudo, incidente sobre o setor hoteleiro chinês, reforçou a existência de uma relação positiva entre exaustão emocional e a intenção de *turnover*, dado que comprovaram que a incivilidade causa emoções negativas nos colaboradores, afetando gradualmente a sua satisfação e exaustão emocional, o que por sua vez incentiva a sua intenção de sair da organização.

H2 - A exaustão emocional está positivamente relacionada com a intenção de *turnover*.

2.6. Práticas de recursos humanos e intenção de *turnover*

Atualmente, uma das prioridades organizacionais é o investimento nas práticas de recursos humanos, visto que estas prevêm a motivação e compromisso dos seus colaboradores (Huselid, 1995) e a criação de um laço emocional com a empresa (Cohen, 2003), razão pela qual, a taxa de intenção de *turnover* é um indicador útil na avaliação da eficiência das práticas adotadas (Prasetio et al., 2019). A intenção de *turnover* resulta maioritariamente na saída, tanto voluntária como involuntária, do colaborador, o que traduz em despesas para as empresas, uma vez que à substituição de um colaborador, estão implicados custos de recrutamento, seleção, *onboarding*, formação (Harden et al., 2018), perda de conhecimento organizacional e implicações na coesão organizacional (Park & Min, 2020).

A relação entre estas duas variáveis pode ainda ser explicada através da teoria da Troca Social, esta define trocas sociais como o intercâmbio de atividades, tanto tangíveis como intangíveis, mais ou menos compensatórias ou onerosas, entre duas entidades (Homans, 1961).

Esta teoria, defende a existência de uma relação de interdependência entre as duas entidades, em que as ações de uma dependem do comportamento da segunda entidade, e assim consecutivamente (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dada esta interdependência, ocorre uma redução do risco de saída e fomentação da cooperação entre as duas partes (Molm, 1994). O processo envolvente nesta troca de recursos, apoia-se maioritariamente na reciprocidade, em que a normalidade é a retribuição de uma parte para a outra, dadas as suas boas ou más ações (Gergen, 1969).

Em concordância com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), quando as entidades organizacionais conferem aos seus colaboradores os recursos necessários, estes percecionam a intenção de *turnover* como um comportamento inconsistente com esta mesma norma (Biron & Boon, 2013).

Ao encarar esta informação, procuramos confrontar a existência de uma relação negativa entre as variáveis, práticas de recursos humanos e intenção de *turnover*, já que segundo Houkes et al. (2001), práticas de recursos humanos aplicadas no setor hoteleiro promovem a intenção de *turnover*, no caso do colaborador percecionam que as práticas impostas não beneficiam o mesmo. Assim, tendo em atenção a Teoria da Troca Social, quando o indivíduo discerne as práticas como vantajosas, sente o dever de retribuir perante a entidade organizacional, na medida em que o seu compromisso com a mesma aumenta e a sua intenção de *turnover* diminui.

Estudos realizados previamente demonstram a existência de uma relação negativa entre as duas variáveis. Batt (2002) concluiu que, práticas que abrangem formação e fomentem o sentimento de segurança no emprego, possuem um efeito direto sobre o desempenho do colaborador, contribuindo para a sua satisfação laboral e por conseguinte, para o aumento do seu compromisso organizacional e diminuição da sua intenção de *turnover*. Appelbaum et al. (2000) aferiram que os benefícios e oportunidades de desenvolvimento favorecem a diminuição da taxa de intenção de *turnover*. Enquanto o estudo realizado por Houkes et al. (2001), alude em como as políticas remunerativas e oportunidades de carreira promovem a intenção de *turnover*, ao passo que, a um nível mais abrangente, o estudo realizado por Alwi e Shaiq (2021) reforça que a qualidade das práticas de recursos humanos impostas numa organização, influencia o nível motivacional de um colaborador em manter-se ou abandonar o seu emprego, isto porque uma gestão eficaz de recursos humanos capacita a criação e sustentabilidade de vantagens competitivas organizacionais, fomenta a produtividade e assegura o seu progresso de carreira, aspetos que favorecem o compromisso do colaborador.

H3 – As práticas de recursos humanos estão negativamente relacionadas com a intenção de *turnover*.

2.7. Papel mediador da exaustão emocional na relação entre as práticas de recursos humanos e intenção de *turnover*

Colaboradores, pertencentes ao setor hoteleiro, deparam-se sucessivamente com exigências derivadas dos seus pares, superiores e clientes, e possuem recursos insuficientes para realizar as suas tarefas eficazmente (Singh, 2000), assim o conjunto constituído pelas demasiadas exigências a que os colaboradores estão sujeitos e a falta de recursos provenientes das práticas de recursos humanos, consome a energia e capacidade mental dos colaboradores para lidarem com a exaustão emocional (Babakus et al., 2008).

Para prevenir o *burnout* e sequencialmente, a exaustão emocional, Bakker et al. (2011) consignam a importância da criação de um contexto organizacional que capacite os seus colaboradores em estarem entusiasmados, motivados e energéticos para realizar as suas funções, considerando que o seu trabalho é presumido como algo prazeroso.

O estado exausto dos colaboradores fomenta o absentismo, o que gera o sentimento de intenção de *turnover* (Ogunbamila et al., 2014), assim a criação deste contexto laboral torna-se crucial, visando o estado evolutivo de averiguação de colaboradores com sintomas crónicos de esgotamento emocional e stress relativo ao trabalho (Maslach & Jackson, 1981) e a posteriori, poderá pressionar significativamente os trabalhadores mais voláteis a abandonarem a organização em que se encontram (Dishop et al., 2019).

A elevada rotatividade de colaboradores talentosos e com o *know-how* pretendido compeliu a generalidade das organizações a focarem-se em estratégias de retenção para manterem a sua posição competitiva no mercado (Lockwood, 2006), resultando num maior monitoramento, por parte das entidades, nas necessidades e objetivos dos colaboradores que compreendem a sua força de trabalho. Alfes et al. (2013) sugerem que as práticas de recursos humanos são um instrumento que a entidade empregadora pode recorrer, de modo a demonstrar o seu interesse em investir e apoiar os seus colaboradores.

Como previamente mencionado, acreditamos que a exaustão emocional encontra-se relacionada com as práticas de recursos humanos (H1) e com a intenção de *turnover* (H2), e que por vez é possível relacionar as práticas de recursos humanos com a intenção de *turnover* (H3), deste modo o presente âmbito conceptual é viável para ser enquadrado num modelo de mediação.

O estudo de Babakus et al. (2008) auxilia na averiguação do papel mediador da exaustão emocional na relação entre práticas de recursos humanos e intenção de *turnover*, isto porque os seus resultados demonstram que as exigências laborais, sentidas diariamente pelos colaboradores do setor hoteleiro turco, desencadeiam a exaustão emocional e a intenção de *turnover* destes mesmos colaboradores. Paralelamente, os recursos laborais, que albergam práticas de recursos humanos como a formação, autonomia e remuneração, possuem a capacidade de reduzir a exaustão emocional. Contudo, a relação entre a intenção de *turnover* e os recursos facultados, apesar de negativa como expectável, demonstra ser somente parcialmente significativa, os autores Yavas et al. (2004) explicam que este fenómeno ocorre devido à baixa disponibilidade de recursos do setor, pelo que os colaboradores gerem as suas expectativas em conformidade.

Jyoti et al. (2015), num estudo aplicado ao setor educativo, concluíram igualmente o efeito mediador que a exaustão emocional possui sobre práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*. Os resultados deste estudo apontaram para uma maior eficácia na aplicação em conjunto de diversificadas práticas e uma repercussão notória sobre a exaustão emocional e intenção de *turnover*.

H4 - A exaustão emocional medeia a relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*.

2.8. Modelo conceptual proposto

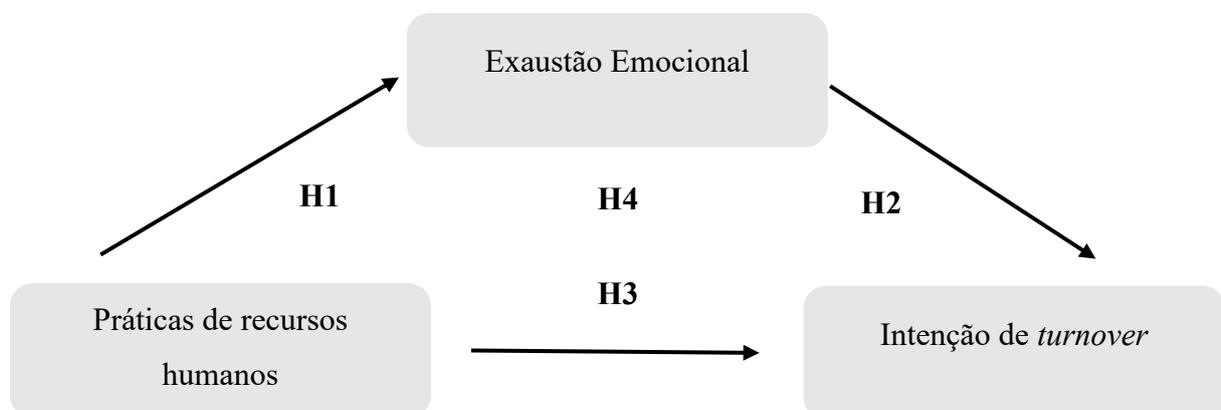


Figura 1 - Modelo conceptual

3. Estudo empírico

3.1. Método

Na presente dissertação, o tipo de estudo realizado contou com uma abordagem dedutiva, visto que se pretende explicar a relação causal entre variáveis. A escolha metodológica cingiu-se ao mono método quantitativo, em que somente foi empregue uma técnica ou procedimento de análise de dados, que neste caso foi o questionário transversal (Saunders et al., 2009). Optou-se por um estudo quantitativo, dado que segundo os autores previamente mencionados, é considerada a abordagem mais apropriada visto que, a coleção de dados origina dados numéricos, que por sua vez, a sua conversão permitirá explorar, examinar, descrever e apresentar relações ou tendências inerentes aos dados obtidos (Saunders et al., 2009).

3.1.1. Procedimento

Em termos procedimentais, foi empregue um questionário online (Anexo A), na plataforma *Qualtrics*, cuja partilha se cingiu às redes sociais (*LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*) dos autores da presente dissertação. A partilha ocorreu ainda, através do contacto direto com alunos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, que estivessem a exercer profissionalmente independentemente de terem concluído o curso, contacto direto com trabalhadores do setor e por sua vez, solicitou-se aos participantes a partilha do questionário com indivíduos que se enquadrassem no perfil pretendido.

Tendo em conta as características previamente descritas, consideramos a presente amostra como não probabilística ou não aleatória, visto que a probabilidade de uma pessoa ser selecionada não é igual à dos restantes membros da população (Marôco, 2018).

Denota-se ainda, uma abordagem por conveniência e de propagação geométrica ou *Snowball*, isto porque foram abordados indivíduos de interesse, dados a instituição de ensino que frequentam, a sua localização geográfica, pertença à rede de contactos dos autores e abrangência na partilha do questionário utilizado, e estes mesmos participantes, recomendaram a outros indivíduos o preenchimento do questionário, que por sua vez recomendaram outros, e assim sucessivamente (Marôco, 2018).

O questionário encontra-se dividido em três secções, primeiramente foram apresentadas as informações relativamente ao intuito do questionário, duração aproximada de preenchimento e contactos no caso de dúvidas ou comentários, que poderão ser pertinentes. Seguidamente, explicitou-se o consentimento informado (Anexo B), a garantia de anonimato e privacidade dos dados recolhidos e foram incluídas duas questões, de modo a definir se o inquirido se enquadrava no perfil pretendido. Os critérios de inclusão na amostra incluíam a obrigatoriedade em o inquirido ser maior de idade e em trabalhar numa organização hoteleira localizada em Portugal.

Numa segunda secção, recorreu-se a medidas utilizadas previamente por outros autores, de modo a estudar as três variáveis em estudo, e por fim, a terceira secção compreendeu questões do cariz sociodemográfico e relacionadas com o hotel onde o inquirido trabalha.

O questionário foi distribuído no período compreendido entre 04 de fevereiro de 2024 e 18 de abril de 2024.

Em termos de tratamento e análise das respostas obtidas do questionário previamente mencionado, foi utilizado o programa *IBM SPSS Statistics v.28*. Primeiramente, ocorreu a inversão dos itens através da ferramenta que possibilita a recodificação para uma variável diferente, assim garantindo que todos os itens possuíssem o mesmo sentido lógico. De seguida, averiguou-se a fiabilidade do conjunto de itens subjacentes a uma variável, em que o valor de Alpha de Cronbach é, idealmente, superior a 0,7. Posteriormente, foram criadas três variáveis compostas: práticas de recursos humanos no setor hoteleiro, intenção de *turnover* e exaustão emocional. As quatro hipóteses foram testadas com recurso à técnica de *bootstrapping*, através do modelo 4 da macro PROCESS de Hayes (2013).

3.1.2. Instrumentos

Recorremos aos seguintes instrumentos para o desenvolvimento do respetivo estudo: para medir as práticas de recursos humanos foi aplicada a escala de Gould-Williams e Davies (2005), a escala *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS) de Maslach et al. (1997) e, a escala *Turnover Cognition*, da autoria de Bozeman e Perrewé (2001).

Para o estudo das práticas de recursos humanos foi considerada a escala de Gould-Williams e Davies (2005), sendo esta constituída por nove secções; práticas de recursos humanos, suporte, confiança na gestão, autonomia, compromisso, pressão laboral, restrições laborais, motivação e intenção em permanecer na organização. Foi meramente tida em conta a secção relativa às práticas de recursos humanos constituída por oito itens, sendo alguns deles “Tenho oportunidades suficientes de formação ou desenvolvimento.”, “O departamento em que me insiro mantém-me informado sobre questões relacionadas com a organização e o seu desempenho.” e “O trabalho em equipa é fortemente encorajado no meu departamento.”. Estes itens possuem como opção de resposta uma escala de Likert, variando de “1 – Discordo Totalmente” a “5 – Concordo Totalmente”.

Para o estudo da exaustão emocional, aplicámos a escala de Maslach et al. (1997), autores fundamentais no estudo relacionado com a síndrome de *Burnout* e fatores a si adjacentes.

Estes mesmos autores construíram três escalas, MBI – *Human Services Survey* (MBI-HSS), MBI – *Educators Survey* (MBI-ES) e MBI – *General Survey* (MBI-GS), contudo a escala selecionada foi a *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS). A sua seleção recaiu sobre o facto desta não se focar necessariamente no contacto entre o colaborador e o recipiente do serviço, mas sim entender a sua relação com o trabalho em si (Maslach et al., 1997).

O MBI-GS é composto por três dimensões: o cinismo, a eficácia no trabalho e a exaustão emocional, visando que o pretendido é a averiguação da variável exaustão emocional, foram somente tidas em conta os seis itens relativos à mesma. Como exemplo dos itens aplicados, temos “Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.”, “Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.” e “Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.”, podendo ser avaliados numa escala de Likert, que varia entre “0 = Nunca” e “5 = Diariamente”.

A variável intenção de *turnover* foi estudada através da escala *Turnover Cognition*, da autoria de Bozeman e Perrewé (2001). Esta escala engloba 5 itens como por exemplo “É

provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”, “Atualmente estou à procura de emprego noutra organização” e “Não tenciono deixar o meu emprego”, com uma escala de resposta de Likert, de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

3.1.3. Caracterização da amostra

As respostas recolhidas perfizeram um total de 272, no entanto na presente dissertação teremos em atenção somente 228 respostas, deste total final, um dos inquiridos preferiu não responder a qualquer pergunta referente aos seus dados sociodemográficos, enquanto dois participantes não responderam às questões relativas ao hotel onde trabalham. As restantes respostas que não foram consideradas, deve-se aos inquiridos não se enquadrarem nos critérios de inclusão da amostra ou não ter respondido às três escalas referentes às variáveis de estudo.

No presente estudo, contabilizámos 227 inquiridos cujas idades se encontram compreendidas entre os 19 e os 65 anos ($M = 32,07$; $DP = 9,31$), dos quais 49,1% dos inquiridos representam o género feminino ($N = 111$), 50,4% masculino ($N = 114$), 0,4% não binário ($N = 1$) e 0,9% optaram por não responder ($N = 2$). Aquando das habilitações académicas da nossa amostra, possuímos uma amostra maioritariamente instruída, sobressaindo os licenciados (42,7%), seguido do ensino secundário (34,8%), mestrado (13,2%) e por fim, o ensino básico (9,3%).

Face à informação averiguada relativamente às unidades hoteleiras em que os participantes trabalham, foi possível aferir que maioritariamente encontram-se localizadas na Área Metropolitana de Lisboa (45,8%), seguida da região Sul do país (19,4%), Centro (13,7%), Norte (12,3%) e Ilhas (8,8%). Destas, distinguem-se aquelas com uma dimensão que enquadra entre os 25 e os 300 quartos (63%), posteriormente unidades com uma dimensão superior a 301 quartos (26,4%) e, por fim, unidades com menos de 24 quartos (10,6%).

Relativamente às características de emprego dos inquiridos, preeminente possuem um contrato sem termo (50,7%), destacando-se ainda aqueles sob um contrato a termo certo (18,9%), contrato a termo incerto (9,7%), estágio profissional (7,5%), contrato de trabalho temporário (6,6%) e a restante percentagem é representada por outras tipologias de contratos.

Dos inquiridos, evidencia-se aqueles que estão na sua organização há 2 anos (10,5%), sendo que o tempo na organização varia entre 1 mês e 348 meses/29 anos ($M = 45,86$; $DP = 59,548$). Em termos funcionais, apesar de possuímos uma amostra bastante abrangente, destaca-se a presença de rececionistas (21,5%), agentes de recursos humanos (8,8%), empregado(a)s de mesa (6,6%), empregado(a)s de andares (6,1%) e chefes de recepção (6,1%).

Por fim, aferimos que 39,0% ($N = 89$) da nossa amostra representa indivíduos que trabalham no departamento de alojamento, sobressaindo-se também os departamentos de alimentação e bebidas (18,9%; $N = 43$), serviços de limpeza (13,6%; $N = 31$) e recursos humanos (9,6%; $N = 22$).

4. Resultados

4.1. Resultados obtidos

4.1.1. Inversão dos itens, teste de fiabilidade e criação de variáveis compostas

De modo a facilitar o estudo das variáveis, procedeu-se à averiguação da fiabilidade do conjunto de itens inerentes às três variáveis compostas, isto é, verificou-se a fiabilidade dos seguintes conjuntos: IT_1, IT_2, IT_3_R, IT_4_R e IT_5_R; EE_1 a EE_5 e EE_6_R; e, RH_1 a RH_8.

O primeiro conjunto apresentou um alpha de Cronbach de 0,798, assim procedeu-se à criação da nova variável composta “Intenção *Turnover*”, o segundo conjunto contemplou um *alpha* de 0,778, o que possibilitou a criação da segunda variável composta “Exaustão Emocional”. O terceiro conjunto apresentou uma consistência interna de 0,610, um valor inferior ao de referência (0,70). De modo a obter um *alpha* mais consistente, procedeu-se à eliminação do item RH_3 (“Existe uma clara diferença de estatuto entre a gestão e os colaboradores do departamento em que me insiro”), a fim de obter uma consistência de interna de 0,690 (~0,70).

Na Tabela 1, estão representados o Alpha de Cronbach e os valores descritivos das três variáveis previamente mencionadas, nomeadamente, práticas de recursos humanos, intenção de *turnover* e exaustão emocional.

A variável, relativa às práticas de recursos humanos no setor hoteleiro, apresenta uma média de 3,0746 e um desvio padrão de 0,62457, o que reflete uma perceção em que os participantes nem concordam nem discordam com as práticas de recursos humanos aplicadas na entidade organizacional. A intenção de *turnover* (M=3,2140; DP=0,80471) revela igualmente uma posição intermédia por parte dos inquiridos aquando questionados pelo seu posicionamento em relação à sua permanência na entidade empregadora. Esta variável demonstra ainda, de entre as três, uma maior amplitude de respostas sobre a sua intenção de *turnover*. Por fim, a exaustão emocional (M=3,5921; DP=0,79326) reflete alguma recorrência dos sintomas a ela associado, em que se destaca a periodicidade relativa à opção “Algumas vezes durante o mês”.

Tabela 1 - Coeficiente de Alpha de Cronbach, Média e Desvio-padrão das variáveis em estudo

Variável	Alpha de Cronbach	Média	DP
Práticas de recursos humanos no setor hoteleiro	0,690	3,0746	0,62457
Intenção de <i>turnover</i>	0,798	3,2140	0,80471
Exaustão emocional	0,778	3,5921	0,79326

4.1.2. Correlações entre as variáveis

A Tabela 2 permite confirmar as correlações subjacentes às variáveis compostas e às variáveis sociodemográficas, e se estas apresentam um grau de significância.

Os coeficientes de correlação empregues foram os de Pearson e de Spearman. Visando que lidamos com variáveis numéricas, ordinais e nominais binárias, o valor do coeficiente selecionado decorria da seguinte forma, quando perante duas variáveis numéricas; uma variável numérica e binária nominal ou uma variável nominal e ordinal, recorreu-se ao teste de correlações de Pearson, enquanto para as restantes combinações recorreu-se ao teste de correlações de Spearman (Field, 2013).

Primeiramente, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, de modo a averiguar a correlação entre as variáveis compostas. Assim, é possível aferir de acordo com a Tabela 2, a variável das práticas de recursos humanos possui uma correlação negativa face à intenção de *turnover* ($r = -0,448$; $p < 0,01$) e à exaustão emocional ($r = -0,312$; $p < 0,01$). Entendendo-se que, perante uma boa aplicação de práticas de recursos humanos, a intenção de *turnover* e a exaustão emocional tendem a diminuir.

Por sua vez, a intenção de *turnover* correlaciona-se positivamente com a exaustão emocional ($r = 0,429$; $p < 0,01$), em que se entende que quando um colaborador demonstra estar emocionalmente exausto, a sua intenção de *turnover* aumentará paralelamente com o agravamento dos sintomas.

Em termos da variável sociodemográfica idade, esta apresenta uma correlação negativa com a exaustão emocional ($r = -0,148$; $p < 0,05$), constatando-se que, quanto menor for a idade de um colaborador, maior será a sua suscetibilidade para estar emocionalmente exausto.

Por fim, o tempo na organização demonstra estar correlacionado negativa e significativamente com a exaustão emocional ($r = -0,154$; $p < 0,05$). Estes valores informam-nos como quanto mais prolongado for o tempo na organização de um indivíduo, este será menos suscetível à exaustão emocional.

Tabela 2 - Correlação entre variáveis compostas e sociodemográficas

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Práticas de recursos humanos ^a	3,0746	0,62457	(0,690) ^c						
2. Intenção de <i>turnover</i> ^a	3,2140	0,80471	-0,448**	(0,798) ^c					
3. Exaustão emocional ^b	3,5921	0,79326	-0,312**	0,429**	(0,778) ^c				
4. Idade ^d	32,07	9,310	0,064	-0,017	-0,148*				
5. Género ^d			-0,073	-0,046	-0,116	0,089			
6. Habilitações académicas ^d			0,017	0,064	-0,025	-0,149*	0,086		
7. Tempo na organização ^d	45,86	59,548	0,058	-0,124	-0,154*	0,675**	-0,11	0,059	

Nota.

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

a) Escala de 5 pontos

b) Escala de 6 pontos

c) Alpha de Cronbach da variável composta

d) Idade em unidade de medida (anos)

Género (1=Feminino; 2=Masculino; 3=Não Binário; 4=Prefiro não responder)

Habilitações académicas (1=Ensino básico (9º ano) ou inferior; 2=Ensino secundário; 3=Licenciatura; 4=Mestrado; 5=Doutoramento)

Tempo na organização atual em unidade de medida (meses)

4.1.3. Teste de hipóteses

A fim de explicar a relação que a exaustão emocional possui sobre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*, procedeu-se ao teste de hipóteses através da utilização do *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013: modelo 4).

De acordo com os valores reportados na tabela 3, é possível confirmar uma relação estatística significativa negativa entre as variáveis práticas de recursos humanos e exaustão emocional ($B = -0,3881$; 95% CI $[-0,5460; -0,2302]$ p-valor $< 0,01$), vindo suportar a hipótese 1 (H1: As práticas de recursos humanos estão relacionadas negativamente com a exaustão emocional). Querendo com isto dizer que, quando são impostas práticas eficientes e vantajosas de recursos humanos em organizações hoteleiras, menor será a probabilidade dos colaboradores estarem emocionalmente exaustos.

Aquando da relação entre a exaustão emocional e a intenção de *turnover*, esta encontra-se em conformidade com o expectável, visto que a sua relação revelou ser estatisticamente significativa e positiva ($B = 0,3207$; 95% CI $[0,2022; 0,4392]$ p-valor $< 0,01$), assim apoiando a hipótese 2 (H2: A exaustão emocional está positivamente relacionada com a intenção de *turnover*). O que se traduz numa relação de proporcionalidade direta, em que conforme ocorre o aumento dos níveis de exaustão emocional, sucede simultaneamente um aumento da intenção de *turnover*.

A relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover* demonstrou ser estatisticamente significativa e negativa ($B = -0,4556$; 95% CI $[-0,6047; -0,3065]$ p-valor $< 0,01$), suportando a hipótese 3 (H3: As práticas de recursos humanos relacionam-se negativamente com a intenção de *turnover*). Ou seja, em concordância com os resultados obtidos, quando aplicadas corretamente, as práticas de recursos humanos conduzem a uma menor intenção de *turnover*. Esta relação apresenta ainda uma variância explicada de $R^2 = 0,201$, isto é, a variação da variável independente, a intenção de *turnover*, pode ser explicada 20,1% pela variável dependente, as práticas de recursos humanos (IBM, s.d.). Apesar de diversos autores mencionarem que quanto mais próximo de 1 for este valor, mais eficiente será o modelo, Ozili (2023) remete para a natureza de estudos sociais que enquadram o comportamento humano, dada a imprevisibilidade do mesmo, valores superiores a 0,1 são considerados favoráveis e remetem para a característica explicativa da variável dependente.

Relativamente ao papel mediador da variável exaustão emocional sobre a relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*, os valores reportados encontram-se em concordância com o esperado. Assim, esta relação demonstra ser estatisticamente significativa (B= -0,1245; 95% CI [-0,2190; -0,0507] p-valor < 0,05), provando a existência de uma mediação parcial, dado que a variável mediadora explica parte, mas não na sua totalidade, a relação entre a variável critério e preditora, relação que poderá ser denotada conforme a figura 2.

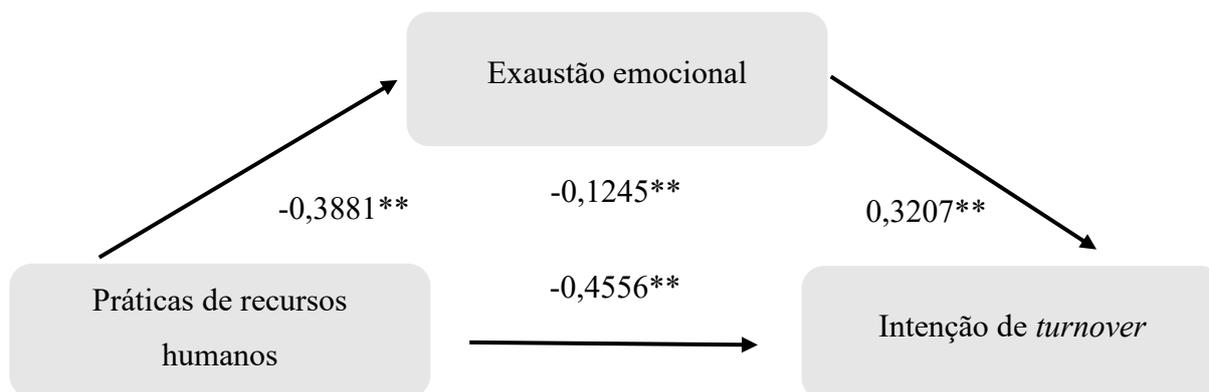
Tabela 3 - Resultados do procedimento *bootstrapping*

Preditores	Variável Critério					Variável Mediadora			
	Intenção de <i>turnover</i>					Exaustão emocional			
	B	<i>t</i>	LLCI	ULCI	R ²	B	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Passo 1: Variáveis de Controlo									
Idade	0,0143	2,1901**	0,0014	0,0272		-0,0058	-0,7912*	-0,0201	0,0086
Tempo na organização	-0,0023	-2,2056**	-0,0043	-0,0002		-0,0012	-1,0703*	-0,0035	0,0010
Passo 2: Variável Preditora									
Práticas de recursos humanos	-0,4556	-6,0216**	-0,6047	-0,3065	0,201	-0,3881	-4,8430**	-0,5460	-0,2302
Passo 3: Mediador									
Exaustão Emocional	0,3207	5,3322**	0,2022	0,4392					
	B	<i>t</i>	LLCI	ULCI					
Efeito Total	-0,5801	-7,6054**	-0,7304	-0,4298					
Efeito Indireto	-0,1245		-0,2190	-0,0507					

Nota. *. p < 0,5

** . p < 0,1

LLCI = Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI = Upper Limit Confidence Interval 95%. Apenas são apresentados os coeficientes não estandardizados e efeitos.



Nota:

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Figura 2 - Modelo estrutural (Relações simultâneas entre as práticas de recursos humanos, intenção de *turnover* e exaustão emocional)

5. Discussão, implicações, limitações e sugestões para estudos futuros

5.1. Discussão dos resultados

A presente dissertação visa compreender o efeito que as práticas de recursos humanos, quando aplicadas no setor hoteleiro português, possuem sobre a intenção de *turnover* dos colaboradores, assim como entender o papel mediador da exaustão emocional na respetiva relação. Como discutido no capítulo anterior, os dados resultados da investigação realizada atestam a veracidade das hipóteses formuladas previamente.

Face à primeira hipótese formulada, averiguou-se que as práticas de recursos humanos encontram-se negativamente relacionadas com a exaustão emocional, validando-se a primeira hipótese. Assim, os resultados encontram-se em concordância com as conclusões de Sun e Pan (2008), sendo estas indicadoras de uma relação negativa entre as práticas de recursos humanos e a exaustão emocional pressentida pelos colaboradores. Os prévios autores, assim como Vanhala e Toumi (2006), concluíram ainda que, em entidades organizacionais que não apliquem e/ou gerem ineficazmente a sua política de práticas de recursos humanos, ocorre uma maior tendência para os colaboradores contraírem sintomas de exaustão emocional. Ou seja, quando

os colaboradores são sujeitos a práticas que não favorecem o seu bem-estar, tanto a nível laboral como pessoal, utilizam os recursos que já possuem como forma de compensação por aqueles que estão em falta, assim encaminhando-se para um estado emocionalmente exausto.

No que concerne a segunda hipótese formulada, concluiu-se que a exaustão emocional encontra-se positivamente relacionada com intenção de *turnover*, averiguando-se que a exaustão emocional é um dos fatores contribuintes para a intenção de saída da organização por parte dos colaboradores (Park & Min, 2020; Pu et al., 2024). Paralelamente, os resultados estabelecem-se em conformidade com a literatura, isto é, a falta de recursos associada ao setor hoteleiro e, por sua vez, à exaustão emocional, incapacita os colaboradores de lidarem com os momentos stressantes característicos ao setor (Hobfoll, 1989). Esta incapacidade traduz-se numa profunda insatisfação do indivíduo e eventualmente, transforma-se numa intenção de saída da entidade organizacional (Zhang et al., 2023).

Relativamente à terceira hipótese, depreendemos que de facto, as práticas de recursos humanos encontram-se relacionadas negativamente com a intenção de *turnover*. Mais concretamente, quando os colaboradores não encaram as práticas impostas pela sua empresa como algo que irá beneficiá-los a curto e/ou a longo prazo, imergirá a sua intenção de *turnover* (Houkes et al., 2001). Ou seja, as conclusões que surgiram do nosso estudo vão de encontro àquelas depreendidas por Alwi e Shaiq (2021), sendo que o compromisso da organização, perante estas práticas, conduzem ao aumento da satisfação do colaborador e do seu nível motivacional em permanecer na organização.

Por fim, o modelo conceptual proposto no estudo atual, aponta para a existência de uma relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover* mediada pela exaustão emocional. Tendo em atenção os resultados obtidos, observa-se a congruência dos mesmos, quando comparados com os resultados e conclusões de Babakus et al. (2008). Isto é, as práticas de recursos humanos, aplicadas no setor hoteleiro, influenciam a exaustão emocional dos colaboradores, que por sua vez poderá levar ao aumento da taxa de intenção de *turnover* (Bakker et al., 2011).

5.2. Implicações teóricas e práticas

Perante as implicações teóricas, a respetiva dissertação demonstra o impacto que a aplicação de práticas de recursos humanos, no setor hoteleiro português, possui sobre a intenção de *turnover* dos colaboradores, e em que medida, a exaustão emocional intervém na relação das duas variáveis previamente mencionadas.

Até à presente data de investigação, percecionou-se uma carência relativa a estudos direcionados para a hotelaria portuguesa, que considerassem a relação em estudo, sendo que os percecionados até à data focam-se no setor da educação (Jyoti et al., 2015) ou então, somente têm em atenção recursos laborais em vez de práticas de recursos humanos (Babakus et al., 2008), ambos num contexto internacional. Assim, considera-se que a presente investigação favorece o estudo desta temática e poderá servir como base para dar continuidade e aprofundar a relação em estudo. Isto porque, de acordo com Jyoti et al. (2015), a exaustão emocional é um mecanismo relativamente novo e com poucos estudos, agredados ao mesmo, que explorem a sua influência sobre a relação entre práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*.

Em conformidade com os resultados obtidos, confirmou-se o impacto que as práticas de recursos humanos possuem sobre a intenção de *turnover* (e.g. Alwi & Shaiq, 2021; Appelbaum et al., 2000; Batt, 2002; Biron & Boon, 2013; Houkes et al., 2001; Prasetio et al., 2019), influenciando paralelamente a exaustão emocional agregada aos colaboradores.

Tendo em consideração que a intenção de *turnover* surge de diversos fatores, esta poderá ser mitigada pela aplicação organizacional de práticas de recursos humanos eficientes, visando que o nível de satisfação e compromisso organizacional dos colaboradores aumentam (Cohen, 2003; Huselid, 1995). A fomentação de uma cultura organizacional, que promova o bem-estar do colaborador e que forneça as ferramentas necessárias para lidar com as diversas situações laborais, é um aspeto crucial na prevenção da exaustão emocional dos colaboradores (Alola et al., 2019; Gaines & Jermier, 1983; Karatepe & Aleshinsloye, 2009; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Ao impedir o surgimento dos sintomas relacionados com a exaustão emocional, há uma menor frequência de situações de stress e tensão para o colaborador (Maslach et al., 2001), o que contribui para o seu compromisso organizacional, ou seja, o colaborador não tem intenções em retirar-se do contexto em si (Folkman & Moskowitz, 2004).

No que concerne às implicações práticas do presente estudo, evidenciou-se que as práticas de recursos humanos influenciam negativamente a intenção de *turnover* dos colaboradores, assim como estão negativamente relacionadas com a exaustão emocional. Verificámos também a existência de relações estatisticamente significativas e negativas da idade e tempo na organização perante a variável representativa da exaustão emocional dos colaboradores no setor hoteleiro. Querendo com isto dizer, indivíduos com menor idade propiciam de uma maior suscetibilidade em alcançar um estado emocionalmente exausto, comparativamente a trabalhadores mais velhos. As prévias averiguações vão de encontro às obtidas por Hsu (2018), dado que o seu estudo demonstrou que trabalhadores mais jovens reportam níveis elevados de stress, enfrentam conflitos em conjugar a sua vida laboral com a familiar e experienciam ações discriminatórias contra a sua pessoa. Estes resultados advém dos colaboradores mais novos enfrentarem condições de trabalho desfavoráveis e intensas (Ng & Feldman, 2015), e de ainda não se terem adaptado ao contexto laboral (Scheibe et al., 2016). Os autores Stowe et al. (2022) refletem que, uma das possibilidades para que os colaboradores séniores tenham uma menor tendência em adquirir sintomas de exaustão emocional, deve-se à sua capacidade em lidar com situações mais stressantes, assim como são mais autónomos, e têm a liberdade para gerir as situações segundo o seu entendimento.

No mesmo sentido lógico, a relação significativamente negativa entre a exaustão emocional e o tempo na organização inteira-nos como, quanto mais tempo o colaborador permanece na organização, menor será a sua tendência para alcançar um estado emocionalmente exausto. Este fenómeno deve-se à evolução hierárquica e à autonomia conferida, uma vez que usualmente são concedidas à medida que a antiguidade organizacional do colaborador aumenta (Humphrey et al., 2008). Aos fatores previamente mencionados, encontra-se agregado o acesso a recursos disponíveis somente para posições hierárquicas superiores, o que poderá facultar regalias e melhores condições laborais, como por exemplo a obtenção de mais tempo para descansar e recuperar emocionalmente (Baldwin & Daugherty, 2004).

A aplicação de práticas que não melhoram as condições, tanto físicas, psicológicas, como sociais dos colaboradores, contribuem para a exaustão emocional dos mesmos que, por sua vez tende a elevar a intenção de saída da organização por parte destes indivíduos. Assim, torna-se essencial atribuir a devida importância à componente que concerne as práticas de recursos humanos, dado que a intenção de *turnover* pode transformar-se em *turnover* voluntário, conduzindo ao aumento de custos agregados ao novo processo de recrutamento e formação de

novos colaboradores. Desta forma, apresentamos determinadas práticas que poderão ser empregues pelas empresas, cujo intuito será a atenuação do estado emocionalmente exausto dos colaboradores e da sua intenção de *turnover*:

- Implementação de um sistema de trabalho flexível, como horários flexíveis e disponibilização de opções de trabalho remoto. Desta forma, auxilia os colaboradores a equilibrar a sua vida profissional com a pessoal.
- Contribuir, de forma contínua, para a formação e desenvolvimento do colaborador. Incentivar, através de prémios (monetários ou benefícios), os colaboradores a inscreverem-se em formações, participadas na sua totalidade pela empresa. Aconselhamos igualmente, a aplicação de um sistema *buddy*, em que um colaborador sénior orienta, acompanha e ensina um colaborador júnior.
- Providenciar acesso a consultas de psicologia ou programas que suportem colaboradores que lidam com sintomas de stress, *burnout* ou possuam problemas de cariz pessoal. De modo a identificar os colaboradores que poderão necessitar de ajuda, propomos a formação dos líderes, para que consigam reconhecer sinais de exaustão emocional e como lidar, da melhor forma possível para ambas as partes, com a situação.
- Implementação de programas que reconheçam o esforço e resultados dos colaboradores, através de benefícios, tanto financeiros como não-financeiros.
- Implementação de uma plataforma, que dê a opção de manter o anonimato, onde os colaboradores podem oferecer o seu feedback e manifestar a sua apreensão perante situações laborais do dia-a-dia. Torna-se crucial que as organizações procurem atentar e agir sobre estas preocupações e ideias, demonstrando assim a sua valorização perante o colaborador.
- Adoção de processos de recrutamento minuciosos, de forma a garantir que o candidato se enquadra na cultura organizacional e na função em questão, através de entrevistas comportamentais e resolução de cenários representativos de situações laborais que poderão surgir no desenrolar das suas funções.
- Priorizar um ambiente que albergue a política de porta aberta, que possibilite a comunicação transparente entre colaboradores e chefia, como forma de discussão de eventuais preocupações relativas à segurança do emprego do colaborador.

- Delegar responsabilidades aos colaboradores, para que estes possam realizar as funções que lhes competem, da maneira que acreditam ser a mais adequada e conceder-lhes a responsabilidade pelas tarefas realizadas.
- Recorrer a uma estrutura organizacional horizontal, que promove a comunicação direta e tomada de decisões a todos níveis.
- Em termos arquitetónicos, promover o conceito de *open space*, o que encoraja a interação e colaboração entre todos os colaboradores. Este conceito auxilia na redução de barreiras físicas e percebidas, no que diz respeito a estatutos hierárquicos. Em termos estratégicos, aconselhamos igualmente, à formação de equipas multidisciplinares, que incluem membros de diversos departamentos e níveis hierárquicos.
- Atualizar, regularmente, os membros da organização sobre as novidades, alterações ou informações importantes, esta divulgação poderá ocorrer através de email ou da intranet.

Em conclusão, consideramos que as práticas mencionadas contribuirão para a redução de níveis de exaustão emocional dos colaboradores que, por sua vez, irão fomentar o compromisso dos colaboradores em manterem-se na organização.

5.3. Limitações

Apesar de serem desenvolvidos diversos estudos aplicados ao setor hoteleiro, e sobre as três variáveis em estudo de uma forma individual, fomos confrontados com algumas limitações.

Durante o processo que contemplou a criação do presente estudo, mais concretamente durante a fase de angariação de respostas ao questionário, pode ter ocorrido o enviesamento do método comum isto, porque foi solicitado aos inquiridos, que respondessem às escalas referentes às três variáveis em estudo, somente num método de recolha de dados. Assim, suscita a possibilidade dos inquiridos realizarem induções referentes às possíveis relações entre as variáveis, que poderão não estar em concordância com a realidade. Aferimos, ainda como limitação, o facto de se retratar de um estudo correlacional, isto é, apenas foram apresentadas as relações existentes entre as variáveis, e não foi possível averiguar a causa-efeito entre as mesmas.

Outra limitação que poderá ter ocorrido, foi igualmente no decorrer da recolha de dados. Apesar de não ter sido mencionado no questionário que estavam a ser estudadas a intenção de *turnover* e exaustão emocional dos colaboradores, através das questões formuladas os inquiridos poderiam concluir que as questões encontravam-se direccionadas para a sua posição perante a entidade organizacional. Neste sentido, alguns inquiridos podem ter adotado uma posição reticente durante o momento de resposta ao questionário.

Por fim, dadas limitações relacionadas com o fator temporal, foi premeditada a existência de uma amostra não probabilística, o que implica a representatividade populacional. Pelo que poderá haver uma maior incidência sobre determinados aspetos sociodemográficos.

5.4. Sugestões para estudos futuros

Tendo em atenção as limitações previamente mencionadas no ponto 5.3., propõe-se a realização de um estudo mais abrangente, possivelmente através do concebimento de uma amostra probabilística, em que há uma maior possibilidade de representatividade da população. Sendo que o tema do estudo em questão não seja algo recorrente em estudos sobre o setor hoteleiro português, aconselhamos a aplicação do questionário a uma maior base numérica de inquiridos, assim como consideramos a importância de uma amostra mais abrangente em termos sociodemográficos. A realização de um estudo experimental seria pertinente a fim de contornar uma das limitações previamente mencionadas, o que possibilitaria a extração de conclusões de natureza causal. Isto é, seria oportuno a aplicação de um estudo experimental, cujo intuito seria inferir a existência de uma relação causa-efeito entre as práticas de recursos humanos, exaustão emocional e a intenção de *turnover*.

A aplicação de instrumentos qualitativos, como por exemplo, a realização de entrevistas, seria interessante para uma compreensão mais concreta da relação existente entre as variáveis de estudo. Aconselhamos ainda para estudos futuros, a integração de outras variáveis como agentes mediadoras na relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de *turnover*, em concreto a despersonalização e a reduzida realização, as outras duas vertentes complementares do *burnout*. A realização destes estudos suplementaria a base de conhecimento referente ao setor hoteleiro português, assim como o fenómeno de *burnout* e os seus constituintes, sentidos pelos colaboradores deste setor.

6. Conclusão

O estudo atual possui como objetivo confrontar de que forma a exaustão emocional pode afetar os colaboradores de unidades hoteleiras portuguesas. Concretamente, foi possível perceber como as três variáveis encontram-se relacionadas entre si, dado que as práticas de recursos humanos, aplicadas em entidades hoteleiras, poderão conferir os recursos necessários para que os colaboradores realizem as suas tarefas, o que implica um menor nível de exaustão emocional. Estes mesmos recursos conferem também um elevado nível de satisfação do colaborador, dado que possuem uma maior capacidade em lidar com diversas situações laborais, o que por si só diminui eventuais intenções de *turnover*. Com a aplicação de práticas de recursos humanos eficientes, os colaboradores ficam munidos para lidar com a carência de recursos, subentendendo-se que os colaboradores não estão tão expostos a situações stressantes, o que revigora o seu compromisso perante a entidade organizacional em permanecer na mesma.

Os resultados do estudo revelaram ser benéficos num nível teórico, dado que as conclusões obtidas vêm reforçar a literatura no que concerne aos efeitos que as práticas de recursos humanos têm sobre a intenção de saída dos colaboradores, assim como corrobora a literatura existente no que se refere às relações propostas, e acrescenta informação sobre a mesma no contexto português. Em termos práticos, favorece a gestão estratégica de recursos humanos numa organização hoteleira, dado que a gestão ineficaz de práticas de recursos humanos aumenta a intenção de *turnover* dos colaboradores através do aumento da exaustão emocional dos mesmos.

Por conseguinte, expecta-se que o estudo auxilie em futuras investigações no que concerne ao setor hoteleiro e/ou às variáveis em estudo, assim como contribua para uma melhor perceção, por parte das organizações e agentes de recursos humanos, da importância que as práticas de recursos humanos e a exaustão emocional representam neste contexto organizacional.

7. Referências bibliográficas

- Alam , M., & Mohammad, J. (2010). Level of job satisfaction and intent to leave among malaysian nurses. *Business Intelligence Journal*, 31(1), 123-137.
- Al-Emadi, M. A., & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00269.x>.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, K., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>.
- Alola, U. V., Avci, T., & Öztüren, A. (2021). The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in hotel industry. *Journal of Public Affairs*, 21(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2236>.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.004>.
- Alshuqaiqi, A., & Omar, S. I. (2019). Causes and implication of seasonality in tourism. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control System*, 11, 1480-1486.
- Alvarado, W. P., Perez, M. V., & Rolon, Á. C. (2022). Job training as an improvement tool. *Webology*, 19(6), 1189-1198.
- Alwi, K. K., & Shaiq, M. (2021). Role of human practices and staff satisfaction on organizational performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(6), 825-839. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.06.072>.
- Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., & Mensah, I. (2022). Emotional labour, emocional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism*, 5(5), 805-821. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>.
- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O. Y., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 40(7/8), 323-328. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181e9393b>.
- Ariza-Montes, A., Perlines-Hernández, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among

- european servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138-147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>.
- Arora, R. (2019). Leadership and its impact on women employee turnover in IT industry. *Gurukul Business Review (GBR)*, 15, 44-52.
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the turkish hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 384-404. <https://doi.org/10.1080/15256480802427339>.
- Bakker, A. B., Simon, A. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>.
- Baldwin, D. C., & Daugherty, S. R. (2004). Sleep deprivation and fatigue in residency training: Results of a national survey of first- and second-year residents. *Sleep*, 27(2), 217-223. <https://doi.org/10.1093/sleep/27.2.217>.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. <https://doi.org/10.5465/3069383>.
- Berndt, T. J. (1981). Effects of friendship on prosocial intentions and behavior. *Child Development*, 636-643. <https://doi.org/10.2307/1129184>.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441. <https://doi.org/10.1108/01437730510617645>.
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 511-531. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0054>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life* (2^a ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management a balanced approach* (2^a ed.). Mc Graw Hill.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3^a ed.). Palgrave Macmillian.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>.
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American*

Educational Research Journal, 31(3), 645-673.
<https://doi.org/10.3102/00028312031003645>.

- Cameron, S. J., Horsburgh, M. E., & Armstrong-Stassen, M. (1994). Job satisfaction, propensity to leave, and burnout in RNs and RNAs: A multivariate perspective. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 7(3), 43-64.
- Carter, N. M., & Cullen, J. B. (1984). A comparison of centralization/decentralization of decision making concepts and measures. *Journal of Management*, 10(2), 259-268. <https://doi.org/10.1177/014920638401000211>.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training opportunities and employee exhaustion in call centres: Mediation by psychological contract fulfilment. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 107-117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00394.x>.
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of covid-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum.
- Costa, N., Oliveira, C. M., & Oliveira, I. (2021). The role and relevance of human resource management and its practices in the portuguese hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 27(2), 407-427. <https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 453-472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>.
- Deloitte. (2023). *2023 gen z and millennial survey*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey-2023.html>
- Dias, E. N., & Pais-Ribeiro, J. (2019). O modelo de coping de Folkman e Lazarus: Aspectos históricos e conceituais. *Revista Psicologia e Saúde*, 11(2), 55-66. <https://doi.org/10.20435/pssa.v11i2.642>.
- Dishop, C. R., Green, A. E., Torres, E., & Aarons, G. A. (2019). Predicting turnover: The moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes.

Community Mental Health Journal, 55, 733-741. <https://doi.org/10.1007/s10597-019-00407-7>.

- Farooq, H., Janjua, U. I., Madni, T. M., Waheed, A., Zareei, M., Senior Member, I., & Alanazi, F. (2022). Identification and analysis of factors influencing turnover intention of pakistan IT professionals: An empirical study. *IEEE Journal*, 10, 64234-64256. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3181753>.
- Fasolo, P. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. Em R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support* (pp. 185-195). Quorum. <http://doi.org/10.5040/9798400693939>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications Ltd.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219-239. <https://doi.org/10.2307/2136617>.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745-774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586. <https://doi.org/10.2307/255907>.
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavior exchange*. Addison-Wesley.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>.
- Griffeth, R., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>.
- Han, J. W. (2022). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156-173. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>.
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>.
- Heneman, H., & Judge, T. (2009). *Staffing organizations* (6^a ed.). McGraw Hill International Edition.

- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*, 513-524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. Em S. Folkman (Eds.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.001.0001>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2017). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(10), 1-10.16. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. Brace & World, Inc.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*, 427-450. <https://doi.org/10.1348/096317903322591578>.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. (2001). Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion, and turnover intention: A multi-sample analysis. *International Journal of Stress Management*, *8*, 257-283. <https://doi.org/10.1023/A:1017561531748>.
- Hsu, H. C. (2018). Age differences in work stress, exhaustion, well-being, and related factors from an ecological perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(1), 50. <http://doi.org/10.3390/ijerph16010050>
- Huang, W.R., & Chih-Hao, S. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, *48*(1), 42-52. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2015-0029>.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(2), 151-168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*, 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>.
- IBM. (s.d.). *R²*. <https://www.ibm.com/docs/en/cognos-analytics/12.0.0?topic=terms-r2>
- INE. (2023). *Estatísticas do turismo 2022*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593945921&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2024). *Estatísticas do turismo 2023*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=646074543&DESTAQUESTema=55581&DESTAQUESmodo=2
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, *2*(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>.

- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2), 26-33.
- Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>.
- Jyoti, J., Rani, R., & Gandotra, R. (2015). The impact of bundled high performance human resource practices on intention to leave: Mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 431-460. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0099>.
- Kahn, R., Wolf, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Kakar, A. S., Misron, A., Rauza, Meyer, N., & Durrani, D. K. (2023). Job insecurity as a mediator between fearing covid-19 and turnover intention: Empirical evidence during the covid-19 pandemic. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 752-767. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0511>.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.002>.
- Khanal, J., & Ghimire, S. (2024). Understanding role conflict and role ambiguity of school principals in Nepal. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 359-377. <https://doi.org/10.1177/17411432211073410>.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 31, 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2006.04.003>.
- Koon, V.-Y., & Pun, P.-Y. (2017). The mediating role of emotional exhaustion and job satisfaction on the relationship between job demands and instigated workplace incivility. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 187-207. <https://doi.org/10.1177/0021886317749163>.
- Krohne, H. W. (2001). Stress and coping theories. *The International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 22, 15163-15170. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/03817-1>.
- Lacity, M., Iyer, V., & Rudramuniyauah, P. (2008). Turnover intentions of indian IS professionals. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 225-241. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88851-2_18.
- Ledgerwood, C. E., Crotts, J. C., & Everett, A. M. (1998). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 31-44. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1603\(199803\)4:1<31::AID-PTH127>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1603(199803)4:1<31::AID-PTH127>3.0.CO;2-5).
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. Em W. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237-250). Taylor & Francis.

- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 585-634. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.003101>.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *The Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 51(6), 2-11.
- Long, C. S., & Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 111-126.
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>.
- Maia, B. M., & Paralta, S. (2022). The seasonality structure of demand in the portuguese hotel industry before the covid-19 pandemic. *European Review of Business Economics*, 1(2), 99-127.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics* (7ª ed., Vol. 18). Report Number.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Em W. S. Paine (Eds.), *Job stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives* (pp. 29-40). Sage Focus Editions. <https://doi.org/10.1093/sw/29.1.89>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory: Third edition. Em C.P. Zalaquett & C. P. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>.
- Memon, M. A., Salleh, R., Bharom, M. N., & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3), 205-209.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>.
- Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163-176. <https://doi.org/10.2307/2786874>.

- Morgeson, F., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology, 22*(2), 109-117. <https://doi.org/10.1108/02683940710726375>.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work Aging Retir, 1*, 64-78. <http://doi.org/10.1093/workar/wau003>
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering, 11*(11), 2760-2767. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1316263>.
- Nguyen, L. T., & Shao, Y. (2019). The impact of training on turnover intention: The role of growth need strength among vietnamese female employees. *The South East Asian Journal of Management, 13*(1), 1-17. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.9996>.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1412-1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>.
- Ogunbamila, B., Balogun, A. G., Ogunbamila, A., & Oladele, R. S. (2014). Job stress, emotional labor, and emotional intelligence as predictors of turnover intention: Evidence from two service occupations. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(6), 351-357. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n6p351>.
- O'Neill, J. W., & Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management, 652-658*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.004>.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management, 49-54*.
- Ozili, P. K. (2023). The acceptable r-square in empirical modelling for social science research. Em C. Saliya (Eds.), *Social research methodology and publishing result* (pp. 134-143). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6859-3>
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management, 90*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Paulin, D. T., & Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers – three blurry terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 10*(1), 81-91.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., . . . Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *The Academy of Management Journal, 38*(2), 429-452. <https://doi.org/10.2307/256687>.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Em J. Henry & D. Mayle (Eds.), *Managing innovation and change* (2^a ed., pp. 61-73). SAGE Publications. <http://www.sagepub.co.uk/booksProdDesc.nav?prodId=Book229173>

- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 55-72. <https://doi.org/10.5465/AME.1995.9503133495>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. <https://doi.org/10.2307/41165935>.
- Prasetio, P., Partono, A., Wulansari, P., Putri, S. T., Ramdhani, R., & Abdullah, A. (2019). The mediation of job satisfaction in the relation of work stress and turnover intention in hotel industry. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance* (pp. 608-612). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.130>.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>.
- PORDATA. (2024, julho). *Proveitos totais dos alojamentos turísticos: Total e por tipo de estabelecimento*. <https://www.pordata.pt/portugal/proveitos+totais+dos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2584-211712>.
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118(103665). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 568. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16^a ed.). Pearson Education, Inc.
- Ruyseveldt, J. V., Verboon, P., & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25(3), 205-223. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.613223>.
- Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., & Sousa, B. (2023). Ethics and sustainability in hospitality employer branding. *Administrative Sciences*, <https://doi.org/10.3390/admsci13090202>.
- Sariipek, D. B., Aybas, M., & Stanikuniene, B. (2023). Precarious job and union tendencies among women and young employees: The relationships between economic constraints, job security and trust in employers. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 34(3), 335-350. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.34.3.32994>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research a critical analysis*. Donker-Rotterdam.
- Scheibe, S., Spieler, I., & Kuba, K. (2016). An older-age advantage? Emotional regulation and emotional experience after a day of work. *Work Aging Retir*, 2, 307-320. <http://doi.org/10.1093/workar/waw010>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>.
- Staffelbach, S. (2008). Turnover intent. *Human Resource Management*, 18, 1-73.
- Stowe, J. E., Sullivan, G., Self, S. W., McCullough, T., & Byers, R. (2022). Quantitative examination of age, gender, and emotional exhaustion in public accounting. *Journal of Organizational Psychology*, 22(2), 44-72. <https://doi.org/10.33423/jop.v22i2.5171>.
- Subramaniam, C., Choo, L. S., & Johari, J. (2019). What makes employees want to stay? A study in the Malaysian manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(5), 33-43. <https://doi.org/10.1002/joe.21949>.
- Sun, L.-Y., & Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: A conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 55-74. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1225>.
- Sverke, M., Lastad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Naswall, K. (2019). A meta-analysis of job insecurity and employee performance: Testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2536. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>.
- Taylor, R., & Davies, D. (2004). Aspects of training and remuneration in the accommodation industry: A comparison between Australian and Singaporean providers. *Journal of European Industrial Training*, 28(6), 466-473. <https://doi.org/10.1108/03090590410542693>.
- Temnitskii, A. (2007). Fairness in wages and salaries as a value orientation and a factor of motivation to work. *Sociological Research*, 46(1), 36-50. <https://doi.org/10.2753/SOR1061-0154460103>.
- Tong, J., Wang, L., & Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: Theoretical extensions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 169-182. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0404>.
- travelBI. (2023). *População empregada 3º trimestre 2023*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/emprego-e-formacao/populacao-empregada-2023/>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>.
- Vanhala, S., & Toumi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revenue*, 17(3), 241-255. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-241>.

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (cor) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.
- WTTC. (2024). *Economic impact research*. <https://wttc.org/research/economic-impact>.
- XXIII Governo - República Portuguesa. (17 de Novembro de 2023). *Governo atualiza salário mínimo nacional para 820 euros em 2024*. Obtido em Fevereiro de 2024, de portugal.gov.pt: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/comunicado?i=governo-atualiza-salario-minimo-nacional-para-820-euros-em-2024>.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., & Avci, T. (2004). Customer complaints and organizational responses: A study of hotel guests in northern Cyprus. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 11(2/3), 31-46. https://doi.org/10.1300/J150v11n02_04.
- Youngs, P., Pogodzinski, B., Grogan, E., & Perrone, F. (2015). Person-organization fit and research on instruction. *Educational Researcher*, 44(1), 37-45. <https://doi.org/10.3102/0013189X15569531>.
- Zhang, Y., Chen, D., & Bangcheng, L. (2023). Inverted u-shaped relationship between public service motivation and role overload: Psychological empowerment as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 51(10), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.12501>.

8. Anexos

Anexo A – Questionário

Trabalha atualmente numa entidade organizacional, pertencente ao setor hoteleiro?

- Sim
- Não

Exerce profissionalmente em Portugal?

- Sim
- Não

Caso tenha respondido "não" a uma das questões prévias, agradecemos a sua participação, porém não se enquadra no perfil de inquirido necessário para este estudo.

Os itens seguintes apresentam uma série de informações que descrevem o seu posicionamento em relação à sua permanência na entidade empregadora. Analise cuidadosamente e escolha a opção mais indicada para descrever a sua posição, sendo a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo

- 5 – Concordo totalmente

Atualmente estou à procura de emprego noutra organização.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Não tenciono deixar o meu emprego.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.

- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Não concordo, nem discordo
 - 4 – Concordo
 - 5 – Concordo totalmente
-

Os itens seguintes apresentam afirmações que descrevem os seus sentimentos em relação ao seu trabalho. Analise cuidadosamente e escolha a opção mais indicada para descrever a sua posição, sendo a escala de 0 (Nunca) a 5 (Diariamente).

Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.

- 0 – Nunca
- 1 – Algumas vezes ao ano ou menos
- 2 – Uma vez por mês ou menos
- 3 – Algumas vezes durante o mês
- 4 – Uma vez por semana
- 5 – Diariamente

Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.

- 0 – Nunca
- 1 – Algumas vezes ao ano ou menos
- 2 – Uma vez por mês ou menos
- 3 – Algumas vezes durante o mês
- 4 – Uma vez por semana

- 5 – Diariamente

Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.

- 0 – Nunca
- 1 – Algumas vezes ao ano ou menos
- 2 – Uma vez por mês ou menos
- 3 – Algumas vezes durante o mês
- 4 – Uma vez por semana
- 5 – Diariamente

Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.

- 0 – Nunca
- 1 – Algumas vezes ao ano ou menos
- 2 – Uma vez por mês ou menos
- 3 – Algumas vezes durante o mês
- 4 – Uma vez por semana
- 5 – Diariamente

Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.

- 0 – Nunca
- 1 – Algumas vezes ao ano ou menos
- 2 – Uma vez por mês ou menos
- 3 – Algumas vezes durante o mês
- 4 – Uma vez por semana

- 5 – Diariamente

Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.

- 0 – Nunca
 - 1 – Algumas vezes ao ano ou menos
 - 2 – Uma vez por mês ou menos
 - 3 – Algumas vezes durante o mês
 - 4 – Uma vez por semana
 - 5 – Diariamente
-

Refleta sobre as práticas de recursos humanos aplicadas pela sua organização, indique em que medida concorda com estas. Analise cuidadosamente e escolha a opção mais indicada para descrever a sua posição, sendo a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Tenho oportunidades suficientes de formação ou desenvolvimento.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

O departamento em que me insiro mantém-me informado sobre questões relacionadas com a organização e o seu desempenho.

- 1 – Discordo totalmente

- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Existe uma clara diferença de estatuto entre a gestão e os colaboradores do departamento em que me insiro.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

O trabalho em equipa é fortemente encorajado no meu departamento.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

É utilizado um processo de seleção rigoroso para seleccionar novos colaboradores.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo

- 5 – Concordo totalmente

A gestão envolve os colaboradores quando tomam decisões que podem afetá-los.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Sinto que o meu trabalho é seguro.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Sinto-me justamente recompensado pelo esforço que aplico no meu trabalho.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo, nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

O estabelecimento hoteleiro onde trabalha localiza-se em que zona do país?

- Norte
- Centro
- Sul
- Área Metropolitana de Lisboa
- Ilhas

Qual a dimensão do estabelecimento hoteleiro?

- Inferior a 25 quartos
- Entre 25 e 300 quartos
- Superior a 301 quartos

Qual é a tipologia do seu contrato/acordo de trabalho?

- Estágio curricular
- Estágio profissional
- Contrato de prestação de serviços
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Contrato sem termo
- Contrato a tempo parcial
- Contrato de trabalho temporário

Qual é a sua função de trabalho? _____

Quantidade de tempo na organização atual (apresentar valor mencionando o número de meses ou anos): _____

Encontra-se inserido em que departamento/área do estabelecimento hoteleiro? _____

Indique a sua idade (valor numérico): _____

Género:

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não responder

Habilitações académicas:

- Ensino básico (9º ano) ou inferior
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Anexo B – Consentimento informado

O presente estudo surge no âmbito do desenvolvimento de uma dissertação para o mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, enquadrada no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.

Este estudo tem como objetivo a análise do efeito da exaustão emocional na intenção de *turnover* dos trabalhadores do setor hoteleiro.

A sua participação requer o preenchimento de um questionário, com uma duração aproximada de 10 minutos. Os participantes necessitam estar, atualmente, empregados no setor hoteleiro português e serem maiores de idade.

O estudo é realizado por Beatriz Rosado (brros@iscte-iul.pt), que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

O Aceito participar